



Izabela Luiza Pop

# MANAGEMENTUL ȘI DEZVOLTAREA SUSTENABILĂ A MUZEELOR

Presa Universitară Clujeană

**IZABELA LUIZA POP**

**MANAGEMENTUL  
ȘI DEZVOLTAREA SUSTENABILĂ  
A MUZEELOR**



**IZABELA LUIZA POP**

**MANAGEMENTUL  
ȘI DEZVOLTAREA SUSTENABILĂ  
A MUZEELOR**

**PRESA UNIVERSITARĂ CLUJEANĂ**

**2017**

***Referenți științifici:***

**Prof. univ. dr. Anca Borza**

**Conf. univ. dr. Maria Mortan**

**ISBN 978-606-37-0288-4**

**© 2017 Autoarea volumului. Toate drepturile rezervate. Reproducerea integrală sau parțială a textului, prin orice mijloace, fără acordul autoarei, este interzisă și se pedepsește conform legii.**

**Universitatea Babeș-Bolyai**

**Presa Universitară Clujeană**

**Director: Codruța Săcelean**

**Str. Hasdeu nr. 51**

**400371 Cluj-Napoca, România**

**Tel./fax: (+40)-264-597.401**

**E-mail: [editura@editura.ubbcluj.ro](mailto:editura@editura.ubbcluj.ro)**

**<http://www.editura.ubbcluj.ro/>**

## CUPRINS

Lista figurilor.....	11
Lista tabelelor .....	13
Lista graficelor.....	17
INTRODUCERE .....	19
Delimitarea și motivarea temei de cercetare .....	19
Stadiul actual al cunoașterii în domeniu .....	22
Definirea obiectivelor cercetării .....	26
Structura lucrării .....	28
PARTEA I:	
SINTEZA LITERATURII DE SPECIALITATE.....	31
CAPITOLUL 1.	
CONCEPTUALIZAREA ȘI CONTEXTUALIZAREA MUZEELOR...	33
1.1. Definiri și abordări ale muzeelor .....	33
1.1.1. Abordări clasice ale muzeelor .....	35
1.1.2. Abordări moderne ale muzeelor .....	36
1.1.3. Muzeul ca organizație .....	39
1.2. Clasificarea muzeelor .....	42
1.3. Funcțiile muzeelor: evoluție în timp.....	44
1.4. Rolul muzeelor în economie și societate.....	47
1.4.1. Avantaje care pot fi generate de muzee în economie și societate.....	47
1.4.2. Produsele și serviciile muzeale .....	53
1.4.3. Caracteristicile produselor și serviciilor muzeale.....	57
1.5. Viziunea și misiunea muzeelor .....	61
1.6. Obiectivele unui muzeu .....	66
1.7. Concluzii preliminare .....	71

## **CAPITOLUL 2.**

### **ABORDĂRI ALE MANAGEMENTULUI MUZEAL..... 75**

#### **2.1. Managementul muzeal .....75**

2.1.1. Locul managementului muzeal în știința managementului ..... 75

2.1.2. Definirea managementului muzeal ..... 79

2.1.3. Funcțiile managementului muzeal ..... 80

#### **2.2. Contextul actual și necesitatea unei schimbări în managementul muzeal.....87**

#### **2.3. Schimbări și tendințe moderne în managementul muzeal .....90**

2.3.1. Managementul muzeal de tip tradițional ..... 92

2.3.2. Management muzeal orientat spre piață (de tip modern)..... 93

#### **2.4. Antreprenoriatul muzeal.....94**

#### **2.5. Managementul calității în muzee .....98**

2.5.1. Definirea calității muzeale ..... 98

2.5.2. Avantajele și dezavantajele managementului calității în muzee..... 99

2.5.3. Factori care influențează calitatea muzeelor ..... 102

#### **2.6. Concluzii preliminare .....109**

## **CAPITOLUL 3.**

### **DEZVOLTAREA SUSTENABILĂ A MUZEELOR..... 113**

#### **3.1. Definirea conceptului de sustenabilitate .....113**

#### **3.2. Muzeele și dezvoltarea sustenabilă .....117**

#### **3.3. Definirea conceptului de muzeu sustenabil .....121**

#### **3.4. Cei patru piloni ai sustenabilității muzeelor .....124**

3.4.1. Sustenabilitatea culturală ..... 124

3.4.2. Sustenabilitatea ecologică ..... 129

3.4.3. Sustenabilitatea socială..... 135

3.4.4. Sustenabilitatea economică..... 141

#### **3.5. Măsurarea sustenabilității muzeelor .....145**

3.5.1. Indicatori de măsurare a sustenabilității muzeelor ..... 145

3.5.2. Model de măsurare a sustenabilității muzeelor..... 163

#### **3.6. Concluzii preliminare .....165**

## CAPITOLUL 4.

### ÎMBUNĂTĂȚIREA SUSTENABILITĂȚII MUZEELOR ..... 171

#### 4.1. Instrumente de evaluare și îmbunătățire

##### a sustenabilității muzeelor .....171

4.1.1. Instrumente orientate înspre consumatori ..... 171

4.1.1.1. Modelul SERVQUAL..... 173

4.1.1.2. Modelul HISTOQUAL ..... 176

4.1.2. Instrumente orientate înspre concurenți..... 178

4.1.3. Instrumente de autoevaluare..... 183

4.1.3.1. Analiza diagnostic ..... 183

4.1.3.2. Cadrul comun de autoevaluare (CAF)..... 194

##### 4.2. Strategii de management pentru creșterea sustenabilității .....202

4.2.1. Strategia de diferențiere prin inovare tehnologică și calitate..... 203

4.2.2. Strategia de pătrundere pe piața internațională ..... 205

4.2.3. Strategia de diversificare..... 213

4.2.4. Strategia de colaborare ..... 216

4.2.4.1. Parteneriatele..... 216

4.2.4.2. Muzele mixte..... 218

4.2.4.3. Alianțele strategice ..... 219

4.2.4.4. Rețele strategice ..... 220

4.2.5. Strategia de fuziune și de divizare..... 222

##### 4.3. Concluzii preliminare .....224

## PARTEA A II-A:

### ANALIZA MANAGEMENTULUI ȘI SUSTENABILITĂȚII

### PRIN PRISMA MUZEELOR DIN ROMÂNIA..... 227

## CAPITOLUL 5.

### CERCETARE EMPIRICĂ ASUPRA MANAGEMENTULUI

### ȘI SUSTENABILITĂȚII MUZEELOR DIN ROMÂNIA ..... 229

#### 5.1. Cercetare calitativă cu privire la opinia experților

##### asupra managementului și sustenabilității muzeelor .....229

5.1.1. Metodologia cercetării..... 230

5.1.2. Interpretarea datelor..... 232

5.1.2.1. Necesitatea existenței unor muzee sustenabile ..... 233

5.1.2.2. Sustenabilitatea muzeelor din România ..... 236

5.1.2.3. Satisfacerea nevoilor comunității de către muzee ..... 239

5.1.2.4. Metode și tehnici de măsurare a sustenabilității muzeelor ..... 242



5.1.2.5. Relația dintre mărimea unui muzeu și sustenabilitate .....	246
5.1.2.6. Relația dintre profilul muzeului și sustenabilitate .....	249
5.1.2.7. Relația dintre numărul de vizitatori, veniturile proprii și sustenabilitatea unui muzeu.....	250
5.1.2.8. Relația dintre sustenabilitatea muzeului și folosirea unor strategii de management și marketing.....	251
<b>5.1.3. Concluziile deprinse în urma cercetării calitative.....</b>	<b>253</b>
<b>5.2. Cercetare cantitativă cu privire la sustenabilitatea muzeelor din România .....</b>	<b>256</b>
5.2.1. Metodologia cercetării.....	256
5.2.1.1. Ipotezele statistice propuse .....	257
5.2.1.2. Descrierea structurii și a modului de elaborare a chestionarului .....	258
5.2.1.3. Descrierea sectorului muzeal românesc.....	262
5.2.1.4. Descrierea modului de stabilire a eșantionului.....	264
5.2.1.5. Descrierea modului de aplicare al chestionarului.....	265
5.2.2. Analiza și interpretarea rezultatelor cercetării.....	267
5.2.2.1. Structura eșantionului .....	267
5.2.2.2. Analiza consistenței interne a chestionarului.....	278
5.2.2.3. Testarea normalității distribuției datelor.....	283
5.2.2.4. Testarea ipotezelor statistice și interpretarea rezultatelor .....	286
5.2.3. Concluzii preliminare.....	313
<b>CONCLUZII FINALE ȘI CONTRIBUȚII PERSONALE .....</b>	<b>317</b>
<b>CONTRIBUȚII PERSONALE .....</b>	<b>318</b>
<b>RECOMANDĂRI PENTRU MUZEE.....</b>	<b>329</b>
<b>LIMITELE CERCETĂRII .....</b>	<b>332</b>
<b>PERSPECTIVE DE CERCETARE VIITOARE.....</b>	<b>333</b>
<b>BIBLIOGRAFIE .....</b>	<b>335</b>
<b>ANEXE.....</b>	<b>353</b>
Anexa nr. 1 Chestionar.....	353
Anexa nr. 2 Scrisoarea inițială adresată muzeelor.....	360
Anexa nr. 3. Lista muzeelor contactate pe email conform informațiilor din baza de date CIMEC.....	362
Anexa nr. 4 Lista muzeelor care au răspuns la chestionar .....	376

<b>Anexa nr. 5 Coeficientul Cronbach alpha – statisticile detaliate la nivel de itemi în ceea ce privește mediile și abaterile standard.....</b>	<b>380</b>
<b>Anexa nr. 6 Coeficientul Cronbach alpha – relații între itemi și scală...</b>	<b>383</b>
<b>Anexa nr. 7 Coeficientul Cronbach alpha – relații între itemi și sub-scale .....</b>	<b>387</b>
<b>Anexa nr. 8 Valorile medii înregistrate pe fiecare întrebare și tip de muzeu în funcție de numărul de angajați .....</b>	<b>394</b>



## LISTA FIGURILOR

Figura 1.1. Atribute ale muzeului modern .....	38
Figura 1.2. Clasificarea muzeelor .....	43
Figura 1.3. Relația de condiționare dintre viziune, misiune, obiective și strategii.....	66
Figura 1.4. Rolurile obiectivelor în cadrul organizației .....	67
Figura 1.5. Trăsăturile obiectivelor .....	68
Figura 1.6. Domenii de stabilire a obiectivelor în cadrul unui muzeu ...	69
Figura 2.1. Locul managementului muzeal în știința managementului ....	75
Figura 2.2. Procesul de management muzeal.....	79
Figura 2.3. Bucla de îmbunătățire a calității muzeale pe baza creșterii bugetului .....	108
Figura 3.1. Impactul patrimoniului cultural asupra dezvoltării.....	118
Figura 3.2. Cei patru piloni ai sustenabilității muzeelor.....	123
Figura 3.3. Aspectele încorporate în cadrul culturii .....	125
Figura 3.4. Principii care stau la baza sustenabilității mediului natural.....	131
Figura 3.5. Caracteristici ale clădirilor „verzi” .....	134
Figura 3.6. Cele trei ramuri ale sustenabilității sociale .....	138
Figura 3.7. Listă de evaluare a sustenabilității unui muzeu.....	146

Figura 3.8. Sistem de indicatori pentru evaluarea sustenabilității unui muzeu .....	150
Figura 3.9. Model de determinare a nivelului de sustenabilitate al unui muzeu .....	164
Figura 4.1. Etapele metodologiei Benchmarking-ului.....	179
Figura 4.2. Lanțul valorii în cadrul unui muzeu.....	186
Figura 4.3. Principiile modelului CAF.....	196
Figura 4.4. Structura modelului CAF .....	197
Figura 4.5. Diversificarea activităților desfășurate de muzee .....	214

## LISTA TABELELOR

Tabelul 2.1. Măsurarea calității serviciilor, produselor și experienței muzeale .....	103
Tabelul 2.2. Evaluarea calității muzeale din perspectiva vizitatorilor respectiv a curatorilor.....	106
Tabelul 3.1. Motive pentru dezvoltarea sustenabilă a muzeelor.....	120
Tabelul 3.2. Indicatori de măsurare a sustenabilității muzeelor.....	153
Tabelul 4.1. Scala SERVQUAL modificată pentru măsurarea calității în muzeele pentru copii .....	175
Tabelul 4.2. Scara HISTOQUAL modificată pentru măsurarea calității în muzee .....	177
Tabelul 4.3. Model de analiză PEST în cadrul unui muzeu .....	191
Tabelul 4.4. Elementele modelului CAF 2013 .....	198
Tabelul 4.5. Panoul de evaluare destinat factorilor determinanți .....	201
Tabelul 4.6. Panoul de evaluare destinat rezultatelor .....	201
Tabelul 5.1. Structura muzeelor și colecțiilor publice la finalul anului 2015.....	263
Tabelul 5.2. Gradul de reprezentativitate în eșantion al fiecărei regiuni.....	268
Tabelul 5.3. Reprezentativitatea în eșantion a muzeelor în funcție de profil .....	270

Tabelul 5.4. Reprezentativitatea în funcție de importanța patrimoniului.....	271
Tabelul 5.5. Sumarul cazurilor analizate.....	279
Tabelul 5.6. Coeficientul de consistență internă Cronbach alpha .....	279
Tabelul 5.7. Testul de egalitate al mediilor T-square Hotelling.....	280
Tabelul 5.8. Statistici cumulate la nivelul scalei.....	281
Tabelul 5.9. Statistici descriptive la nivel de scală .....	281
Tabelul 5.10. Sumarul cazurilor analizate pe sub-scale .....	282
Tabelul 5.11. Coeficientul Cronbach alpha calculat pe sub-scale.....	282
Tabelul 5.12. Testul de normalitate w / s.....	285
Tabelul 5.13. Rezultatele testelor de normalitate Kolmogorov-Smirnov și Shapiro-Wilk.....	285
Tabelul 5.14. Corelația dintre clasele de întrebări prin folosirea coeficientului Spearman .....	288
Tabelul 5.15. Frecvențele observate în raport cu profilul muzeelor și sustenabilitatea medie a acestora.....	292
Tabelul 5.16. Rezultatele testului $\chi^2$ în varianta asimptotică pentru testarea asocierii dintre profilul muzeului și sustenabilitatea sa .....	293
Tabelul 5.17. Testarea asocierii dintre profilul muzeului și sustenabilitate prin testul exact al lui Fisher - metoda Monte Carlo ....	294
Tabelul 5.18. Testarea asocierii dintre atractivitatea expozițiilor permanente și profilul muzeelor prin testul exact al lui Fisher.....	295
Tabelul 5.19. Intensitatea asocierii dintre atractivitatea expozițiilor permanente și profilul muzeelor.....	296

Tabelul 5.20. Atractivitatea expozițiilor în funcție de profilul muzeului .....	296
Tabelul 5.21. Sustenabilitatea medie și existența bugetului: frecvențele observate și estimate .....	298
Tabelul 5.22. Rezultatele testelor Chi-Square .....	299
Tabelul 5.23. Intensitatea asocierii dintre existența bugetului propriu și sustenabilitate .....	300
Tabelul 5.24. Asocierea dintre personalitatea juridică și sustenabilitate .....	301
Tabelul 5.25. Relația dintre numărul de angajați și sustenabilitatea medie a muzeului.....	302
Tabelul 5.26. Testarea asocierii dintre numărul de angajați și sustenabilitatea medie .....	303
Tabelul 5.27. Intensitatea asocierii dintre cele două variabile .....	304
Tabelul 5.28. Tabelul de contingență dintre veniturile totale și sustenabilitatea medie .....	307
Tabelul 5.29. Asocierea dintre veniturile totale și sustenabilitatea medie .....	308
Tabelul 5.30. Relația dintre numărul de obiecte și sustenabilitatea medie .....	309
Tabelul 5.31. Asocierea dintre mărimea colecțiilor și sustenabilitatea medie .....	310
Tabelul 5.32. Corelația dintre diversificarea produselor comercializate și ponderea veniturilor proprii în veniturile totale.....	312





## LISTA GRAFICELOR

Graficul 5.1. Schema Gantt de planificare a interviului .....	231
Graficul 5.2. Structura rețelei muzeelor - unități de bază în funcție de importanță .....	262
Graficul 5.3. Structura eșantionului pe regiuni .....	267
Graficul 5.4. Structura eșantionului în funcție de profilul muzeului....	269
Graficul 5.5. Structura eșantionului în funcție de importanța patrimoniului .....	271
Graficul 5.6. Structura eșantionului în funcție de numărul de angajați.....	272
Graficul 5.7. Structura eșantionului în funcție de modul de organizare .....	272
Graficul 5.8. Structura eșantionului în funcție de instituția ierarhic superioară .....	273
Graficul 5.9. Structura eșantionului în funcție de sursa principală de finanțare .....	273
Graficul 5.10. Structura eșantionului în funcție de existența bugetului propriu .....	274
Graficul 5.11. Structura eșantionului în funcție de mărimea veniturilor totale .....	275
Graficul 5.12. Structura eșantionului în funcție de ponderea veniturilor proprii în veniturile totale.....	275

Graficul 5.13. Structura eșantionului în funcție de numărul total de vizitatori înregistrat în anul 2015 .....	276
Graficul 5.14. Distribuția răspunsurilor în funcție de numărul de obiecte deținute.....	276
Graficul 5.15. Structura eșantionului în funcție de numărul total de obiecte deținute în patrimoniu .....	277
Graficul 5.16. Distribuția respondenților în raport cu vechimea în muzeu .....	277
Graficul 5.17. Distribuția respondenților în raport cu funcția deținută .....	278
Graficul 5.18. Asocierea dintre sustenabilitatea economică și cea socială.....	289
Graficul 5.19. Corelația dintre clasele de întrebări analizate.....	289
Graficul 5.20. Asocierea dintre profilul muzeului și atractivitate .....	297
Graficul 5.21. Asocierea dintre personalitatea juridică și sustenabilitate .....	300
Graficul 5.22. Asocierea dintre mărimea muzeului și sustenabilitatea medie .....	304

## INTRODUCERE

Această cercetare a fost demarată cu convingerea că va aduce o contribuție semnificativă la creșterea competitivității și performanțelor organizaționale a muzeelor, astfel încât sectorul muzeal românesc să poată înregistra o dezvoltare viitoare sustenabilă. Dificultățile financiare ale multor muzee, precum și diversificarea rolurilor pe care aceste organizații trebuie să le îndeplinească în societate, sunt doar două elemente care impun transformarea modului tradițional de gestionare, conducere și operare al acestor instituții. În acest sens, considerăm deosebit de importantă analiza corelată a managementului și a practicilor de dezvoltare sustenabilă ce pot fi aplicate în acest sector în vederea îmbunătățirii performanțelor interne dar și a beneficiilor publice generate de către muzee.

### **Delimitarea și motivarea temei de cercetare**

Orientarea spre piață și consumatori a instituțiilor publice reprezintă o cerință obligatorie în vederea dezvoltării durabile a comunităților. Pe lângă responsabilitatea de a contribui la sporirea bunăstării și calității vieții cetățenilor, unele instituții precum muzeele sunt nevoite să adopte practici de management specifice sectorului privat și cu scopul de a-și asigura propria bunăstare și prosperitate. Concurența intensă, ușurința de substituire a produselor și serviciilor muzeale și constrângerile bugetare din ultimii ani, sunt amenințări care afectează funcționarea corespunzătoare a multor muzee. Pe baza acestor considerente, am preconizat ca fiind oportună și necesară realizarea unei cercetări științifice care să ofere soluții practice prin care muzeele să facă față cu succes provocărilor din cadrul mediului extern și în același timp să contribuie la dezvoltarea comunităților din care fac parte. Necesitatea

acestei cercetări este justificată cu atât mai mult cu cât între muzee, turism și dezvoltare economică există o legătură directă. Întrucât muzeele au capacitatea de a contribui la creșterea economică a unei regiuni, prin intermediul turismului cultural (Oprîș, 2007), îmbunătățirea managementului acestor organizații influențează pozitiv nu doar propria lor sustenabilitate, ci și prosperitatea comunității din care fac parte.

Așadar, *motivația care stă la baza alegerii acestei teme de cercetare poate fi descrisă ca fiind multifactorială*. Pe de o parte, adoptarea de către muzee a practicilor de management specifice companiilor private este în stadiul incipient, ceea ce face necesară elaborarea unor lucrări care să dezvolte conceptele teoretice referitoare la managementul muzeal. Pe de altă parte, în ultimii ani s-a pus accentul pe necesitatea dezvoltării sustenabile a țărilor, regiunilor și organizațiilor, astfel încât posibilitățile generațiilor următoare de satisfacere a nevoilor lor să nu fie afectate ca urmare a epuizării resurselor disponibile. În acest proces de dezvoltare sustenabilă muzeele reprezintă un caz aparte datorită faptului că acestea sunt concomitent consumatoare de resurse dar și instituții abilitate să conserve și să păstreze în timp resursele culturale ale unei comunități.

Nu în ultimul rând, o motivație importantă a reprezentat-o convingerea că cetățenii pot avea parte de un nivel mai bun al calității vieții doar în condițiile în care managementul la nivel național este unul performant. Rezultatele înregistrate însă la nivel național sunt dependente de performanțele fiecărei instituții publice. Prin urmare, găsirea unor soluții de îmbunătățire a gestionării diferitelor tipuri de instituții poate genera efecte pozitive și asupra indicatorilor de evaluare a bunăstării naționale.

De asemenea, tendințele manifestate pe plan internațional relevă faptul că, dacă până nu demult sustenabilitatea a avut caracter de recomandare, sectorul muzeal funcționând relativ bine și în lipsa acesteia, în noul context economico-financiar muzeele care vor continua să existe sunt cele care vor avea capacitatea de a-și schimba vechiul mod

de operare. Motivul principal este acela că multe muzee depind încă în foarte mare măsură de subvențiile acordate de către stat. Întrucât resursele existente înregistrează o tendință constantă de diminuare iar utilitatea serviciilor oferite de către muzee în raport cu alte instituții publice este apreciată ca fiind mai redusă, apare consecința inevitabilă a diminuării fondurilor publice alocate pentru funcționarea muzeelor. În acest context, organizațiile din sectorul muzeal pot continua să-și păstreze proporțiile sau să se dezvolte fie prin identificarea unor modalități de gestionare mai eficientă a resurselor, fie prin atragerea de fonduri din alte surse decât cele publice, fie prin îmbunătățirea percepției cu privire la utilitatea serviciilor furnizate, astfel încât autoritățile publice să dorească subvenționarea în continuare a muzeelor din subordine cel puțin la același nivel. Întrebarea firească care apare este: de ce nu ar acționa muzeele pe toate cele trei planuri? Răspunsul la această întrebare e unul foarte simplu: majoritatea muzeelor nu știu cum ar putea să facă aceste lucruri, respectiv să obțină rezultate maxime cu eforturi minime, să aibă o paletă diversificată de venituri și să devină importante pentru un număr mare de consumatori prin satisfacerea sau chiar depășirea nevoilor, așteptărilor și dorințelor lor. Prin urmare, constatăm că ajungem din nou la cele două concepte cheie, sustenabilitate și management, aflate în strânsă legătură cu resursele și know-how-ul unei organizații.

Astfel, *având ca și motivație directă necesitatea de reformare a managementului muzeal*, prin această cercetare ne-am propus să evidențiem modul în care folosirea unor procese, tehnici și strategii de management adecvate poate contribui la dezvoltarea sustenabilă a muzeelor și a comunităților în care funcționează. Fiind un concept abstract, bazat mai degrabă pe calitate decât pe cantitate, rămâne de văzut dacă și cum anume ar putea fi cuantificate și măsurate progresele înregistrate de muzee în ceea ce privește sustenabilitatea.

## **Stadiul actual al cunoașterii în domeniu**

De-a lungul timpului au avut loc numeroase schimbări cu privire la conceptul de muzeu (Opriș, 2008; Lewis, 2011), care au făcut ca în prezent să existe o dispută între specialiști referitor la rolurile și funcțiile pe care aceste instituții ar trebui să le îndeplinească. În timp ce abordările moderne susțin necesitatea folosirii patrimoniului muzeal în scop educativ, recreativ, de entertainment și chiar de dezvoltare economică a unei regiuni (Neamu, 2010; Hume & Mills, 2011; Genoways & Ireland, 2003; Grenier, 2010), adepții concepției tradiționale sunt împotriva acestor tendințe, fiind de părere că muzeele trebuie privite în primul rând ca entități care au grijă de bunurile culturale (Montias, 1995; Feldstein, 1991; Lennon & Graham, 2001).

Totodată, diferențe de opinie cu privire la funcționarea muzeelor există și în rândul autorităților finanțatoare. Unele orașe investesc sume colosale în crearea unor muzee atractive care să determine creșterea numărului de turiști (Plaza & Haarich, 2013). Astfel de investiții sunt efectuate pornind de la premisa că muzeele au capacitatea de a genera beneficii economice, sociale și culturale importante pentru comunitățile din care fac parte (Scott, 2007; Bridaa et al., 2012; Tlili, 2008; Ambrose & Paine, 2012). Pe de altă parte, există state care decid reducerea resurselor alocate muzeelor sau chiar închiderea acestora (Lehman, 2009; Steel, 2012; Brown, 2012; Hooper, 2012). În aceste condiții, nu se poate să nu ne întrebăm ce anume determină autoritățile să acționeze într-un fel sau altul și care sunt factorii în funcție de care muzeele se bucură de sprijinul comunității, sau din contră, sunt privite de către cetățeni doar ca niște instituții inutile, consumatoare de fonduri publice.

Dat fiind aceste diferențe de tratament, suntem de părere că managementul instituției reprezintă unul din factorii cheie în funcție de care depinde prosperitatea unui muzeu. Rolul vital pe care îl joacă managementul asupra succesului public al unui muzeu a fost surprins și de către alți cercetători. Sandell și Janes (2007) evidențiază impactul pozitiv pe care aplicarea în muzee a practicilor de management îl poate

avea asupra adaptării acestora la schimbările din cadrul mediului extern; Gilmore & Rentschler (2002) accentuează necesitatea orientării muzeelor spre piață și satisfacerea nevoilor consumatorilor pentru a contracara efectele negative provocate de reducerea subvențiilor alocate; Griffin & Abraham (2007) vorbesc despre utilizarea eficientă a resurselor și despre oferirea de către muzee a unor servicii utile pentru vizitatori. De asemenea, în ultimii ani s-a adus în discuție necesitatea dezvoltării antreprenoriatului muzeal (Rentschler & Geursen, 2004; Griffin, 2002; Klammer, 2011) și folosirii unor modele de afaceri viabile de către muzee (Camarero & Garrido, 2012; Sheppard, 2009). Totodată, a avut loc o creștere a numărului de studii dedicate marketingului muzeal (Kotler et al., 2008; Zbucnea, 2009) și managementului calității în muzee (Victor, 2007; Negri et al., 2009; Radder et al., 2011; Maher et al., 2011; Pachucki, 2012; Hsiao și Yao, 2012).

Cu toate acestea, puține cercetări s-au axat pe studierea managementului strategic în sectorul muzeal. Printre cele mai importante contribuții sunt cele ale lui Porter (2006), care a descris elementele lanțului valorii în cadrul unui muzeu, ale lui Bagdali și Polino (2006), care au exemplificat modul în care strategiile de diferențiere și de diversificare ajută muzeele să își crească numărul de vizitatori și veniturile proprii încasate, și cele ale lui Kaiser (2009), care a discutat despre tipuri de analize diagnostic ce pot fi efectuate în cadrul unui muzeu. Astfel, putem constata că lucrările existente abordează o mică parte din tehnicile, metodele și instrumentele specifice managementului strategic și nu oferă managerilor muzeali o paletă prea largă de strategii pe care le-ar putea aplica în vederea îmbunătățirii performanțelor. Mai mult, în literatura românească se constată existența unui număr relativ limitat de resurse bibliografice dedicate studierii muzeelor din punct de vedere economic. Printre cele mai semnificative lucrări pot fi menționate cele elaborate de Alexandra Zbucnea (2008) și Ioan Opreș (2008), în domeniul marketingului și, respectiv, managementului muzeal. Prin urmare, suntem de părere că rezultatele acestei cercetări se pot dovedi utile atât pentru dezvoltarea generală a literaturii în domeniul manage-



mentului strategic în muzee, cât și pentru dezvoltarea literaturii românești dedicată conducerii muzeelor.

Dacă în ceea ce privește managementul muzeal privit în ansamblul său există un număr relativ acceptabil de studii și cercetări la nivel internațional, noțiunea de sustenabilitate muzeală este mult mai nouă și mai puțin analizată. Cele mai multe lucrări abordează sustenabilitatea muzeelor doar din punct de vedere unidimensional, fără să țină cont de caracterul multi-, inter- și transdisciplinar pe care aceasta îl are (Zaman & Goschin, 2010). Astfel, Swarbrooke (2015), Villeneuve (2013), Pietro et al. (2014), Lord et al. (2012), Chang et al. (2015), vorbesc despre sustenabilitatea socială a muzeelor; Pereira (2007), Blagoeva-Yarkova (2012), Axelsson et al. (2013), Yuqin (2008) analizează dimensiunea culturală a sustenabilității muzeelor; Ambrose & Paine (2012), De Silva & Henderson (2011), Chitima, (2015), Brophy & Wylie, (2013) vorbesc despre sustenabilitatea ecologică și despre acțiuni adoptate de muzee pentru a-și reduce impactul negativ asupra mediului natural; iar Wickham & Lehman (2015), Siu et al. (2013), Sacco et al. (2009), Plaza & Haarich (2013) și Joshi (2012), și-au orientat atenția spre sustenabilitatea economică și spre impactul pozitiv pe care muzeele bine administrate pot să îl aibă asupra prosperității economice a unei regiuni și dezvoltării turismului.

Printre puținii cercetători ce au abordat sustenabilitatea muzeală prin prisma tuturor celor patru componente ale sale se numără Stylianou-Lambert et al. (2014) și Adams (2009), care a avut inițiativa elaborării unui prim set de indicatori dedicați monitorizării sustenabilității de către muzee. De asemenea, marile asociații muzeale au început să acorde atenție acestei problematici prin schițarea unor criterii pe care trebuie să le îndeplinească muzeele sustenabile. Cu toate acestea, dacă la nivel european se folosesc indicatori pentru măsurarea sustenabilității în domenii majore precum transporturile și sănătatea publică (<http://ec.europa.eu/eurostat/web/sdi>), pentru sectorul cultural nu există încă un sistem clar de cuantificare a sustenabilității. Însă, după cum arată Gil & Ritchie (2009), muzeele reprezintă o resursă importantă a turismului, iar turismul cultural reprezintă un factor cheie al

dezvoltării sustenabile (Drăgulănescu et al., 2014). De asemenea, dezvoltarea sustenabilă a unei regiuni este condiționată de impactul generat asupra mediului natural, social, economic și cultural de către toate organizațiile de pe teritoriul său. Prin urmare, dat fiind faptul că muzeele fac parte din cadrul unor colectivități locale și mai larg din cadrul unităților statale, suntem de părere că acestea pot influența pozitiv sau negativ nivelul calității vieții și indicatorii de sustenabilitate existenți la nivel de orașe, județe sau națiuni.

Astfel, prin cercetarea de față ne propunem să oferim sectorului muzeal atât un sistem de măsurare și monitorizare a sustenabilității, cât și o serie de instrumente și strategii ce pot fi aplicate pentru îmbunătățirea performanțelor privite în raport cu indicatorii de sustenabilitate propuși. Dat fiind insuficiența lucrărilor dedicate managementului sustenabil al muzeelor, vom porni de la analiza generală a conceptelor de sustenabilitate și management, vom particulariza aceste concepte în funcție de caracteristicile sectorului muzeal și în final vom încerca să arătăm modul în care anumite tehnici și instrumente specifice managementului strategic pot fi folosite în vederea îmbunătățirii sustenabilității muzeelor. De asemenea, prin cercetarea empirică vom încerca să surprindem nivelul de dezvoltare sustenabilă a muzeelor din România și vom identifica asocierile care există între diverși factori și sustenabilitatea unui muzeu.

Pe baza considerentelor expuse, suntem de părere că cercetarea noastră va reprezenta o contribuție importantă la dezvoltarea noțiunilor teoretice referitoare la managementul sustenabil al muzeelor, iar prin aplicarea acestora în practică vor avea de câștigat atât muzeele cât și membrii comunității în care acestea funcționează. Spre deosebire de alte lucrări care tratează în mod fragmentar diverse aspecte ale sustenabilității muzeelor, în această lucrare ne propunem o abordare integrată, astfel încât cei interesați de acest subiect să aibă la dispoziție într-un singur loc explicațiile conceptuale ale termenilor, modalitățile de aplicare practică a acestora și instrumentele de măsurare adecvate.

## Definirea obiectivelor cercetării

Întrucât în cadrul acestei lucrări ne-am propus să clarificăm o serie de aspecte cu un grad ridicat de complexitate, atât din punct de vedere teoretic cât și practic, buna desfășurare a procesului de cercetare este condiționată de fixarea unor obiective generale și specifice.

**Obiectivul general** al acestui demers de cercetare științifică îl constituie elaborarea unor metode, tehnici și instrumente care să poată fi folosite pentru creșterea sustenabilității muzeelor și, pe această cale, să aibă loc sporirea beneficiilor generate pe piață de către aceste organizații.

În vederea atingerii acestui obiectiv, vom efectua atât o cercetare teoretică bazată pe analiza literaturii de specialitate și dezvoltarea unor concepte care în prezent nu sunt foarte bine definite și conturate, cât și o cercetare empirică a cărei scop va fi acela de a propune soluții de îmbunătățire a performanțelor muzeelor, ca urmare a identificării corelațiilor existente între diverși factori de influență ai sustenabilității. Pentru obținerea unor rezultate în concordanță cu obiectivele asumate, cercetarea empirică va avea două componente: o componentă calitativă, bazată pe efectuarea unor interviuri semi-structurate cu mai mulți experți din sectorul muzeal, și o componentă cantitativă, bazată pe aplicarea unui chestionar la nivel național referitor la managementul și sustenabilitatea muzeelor.

Desprinse din obiectivul general, *obiectivele specifice* sunt cele care ne vor ghida pas cu pas în cadrul acestui demers de cercetare. Dat fiind faptul că această lucrare vizează să aducă o contribuție importantă atât din punct de vedere teoretic cât și practic, obiectivele specifice sunt grupate în două categorii:

### A. *Obiective teoretice*

1. Analiza rolului pe care îl au muzeele în cadrul pieței;
2. Justificarea necesității efectuării unei schimbări în managementul actual al muzeelor;

3. Explicarea conceptului de muzeu sustenabil și a avantajelor ce rezultă dintr-o orientare a muzeelor înspre sustenabilitate;
4. Identificarea unor modalități prin care muzeele pot să funcționeze și să se dezvolte în condițiile reducerii subvențiilor ce le sunt alocate;
5. Propunerea unor instrumente și strategii prin folosirea cărora muzeele pot deveni sustenabile.

#### ***B. Obiective empirice***

1. Conceperea unui set de indicatori și a unui model pentru măsurarea sustenabilității muzeelor;
2. Analiza sustenabilității muzeelor din România prin elaborarea și aplicarea unui chestionar pornind de la indicatorii de sustenabilitate propuși;
3. Stabilirea și interpretarea asocierilor care există între sustenabilitate și diverși factori referitori la mărimea și tipul de muzeu;
4. Identificarea corelațiilor existente între sustenabilitatea culturală, socială, economică și ecologică.

Pornind de la obiectivele menționate, acest studiu își propune să crească nivelul de cunoaștere și înțelegere a sustenabilității muzeale și totodată să ofere instrumentele necesare pentru măsurarea și îmbunătățirea acestora. După cum am arătat, dacă în alte domenii de activitate sustenabilitatea este deja monitorizată prin indicatori clar definiți, în sectorul cultural nu putem vorbi încă de un sistem standard de măsurare. Din acest motiv, considerăm că rezultatele acestei cercetări și îndeosebi atingerea obiectivelor empirice vor genera un pas important în evoluția modului de abordare a sustenabilității în muzee.

## Structura lucrării

Teza de doctorat este structurată în trei părți majore. Prima parte sintetizează principalele noțiuni teoretice aferente problematicii cercetate și este alcătuită la rândul său din patru capitole. Cea de-a doua parte prezintă rezultatele cercetărilor empirice efectuate cu privire la managementul și sustenabilitatea muzeelor din România, acestea fiind reunite în cadrul celui de-al cincilea capitol al tezei. În final, cele cinci capitole sunt urmate de a treia parte în care sunt prezentate concluziile și contribuțiile personale la această cercetare.

**În primul capitol** vom realiza o analiză conceptuală și contextuală a muzeelor privite ca organizații moderne ale societății actuale. În acest sens, mai întâi vom încerca să definim conceptul de muzeu pornind de la principalele abordări existente în literatura de specialitate. Ulterior, vom detalia caracteristicile diferitelor tipuri de muzee, funcțiile acestora, rolurile îndeplinite în economie și societate, precum și produsele și serviciile oferite pe piață de către aceste organizații. În ultima parte a capitolului vom prezenta particularitățile viziunii, misiunii și obiectivelor muzeelor, precum și a modului în care aceste elemente influențează buna funcționare și performanțele unei organizații.

**Cel de-al doilea capitol** va aduce în discuție modul în care muzeele ar trebui conduse astfel încât să aibă loc maximizarea contribuției lor la dezvoltarea comunității din care fac parte. Pornind de la definirea conceptului de management muzeal, a funcțiilor și a diferitelor abordări care există în legătură cu acesta, atenția noastră se va axa ulterior pe analiza contextului în care muzeele își desfășoară activitatea și pe cele mai recente tendințe în domeniul managementului muzeal. În mod particular, ne vom concentra pe prezentarea impactului pe care antreprenoriatul muzeal și implementarea unui sistem de management al calității l-ar putea avea asupra performanțelor înregistrate de către un muzeu.

**În capitolul trei** vom încerca să trasăm legăturile existente între performanță, dezvoltarea sustenabilă a muzeelor și cea a societății, pornind de la analiza conceptuală a noțiunilor de sustenabilitate și muzeu sustenabil. De asemenea, în acest capitol vom avea în vedere

conceperea unui sistem de indicatori și a unui model care să permită încadrarea unui muzeu pe diferite grade de dezvoltare sustenabilă. Elaborarea unui instrument de măsurare a sustenabilității va contribui substanțial la înțelegerea și creșterea atenției acordate acestui concept, reprezentând totodată o etapă absolut necesară pentru identificarea strategiilor și soluțiilor optime prin aplicarea cărora un muzeu să poată deveni sustenabil.

**Capitolul patru** va include o descriere a principalelor instrumente ce pot fi folosite pentru evaluarea stării interne și externe a unui muzeu, în vederea identificării celor mai potrivite acțiuni de îmbunătățire. Totodată, vom încerca să ilustrăm și modalitățile prin care anumite strategii de management pot fi implementate de către muzee cu scopul dezvoltării sustenabile a acestora. Prezentarea acestor instrumente și strategii va fi deosebit de utilă pentru acele muzee care doresc să își sporească performanțele, competitivitatea și atractivitatea în cadrul pieței.

**Capitolul cinci** va fi destinat studiului empiric referitor la managementul și sustenabilitatea muzeelor din România. În prima parte a capitolului vor fi prezentate rezultatele unei cercetări calitative bazată pe interviuri cu diferiți experți din sectorul muzeal. Pornind de la punctele de vedere formulate de către specialiștii intervievați, cea de-a doua parte va fi destinată cercetării cantitative și va cuprinde: metodologia cercetării, ipotezele stabilite, analiza populației statistice și a reprezentativității eșantionului, testarea fidelității scalei de măsurare propuse, analiza distribuției datelor colectate, testarea ipotezelor și interpretarea rezultatelor obținute.

În ultima parte a lucrării vor fi prezentate concluziile obținute în urma cercetării științifice, atât din punct de vedere al contribuțiilor aduse la dezvoltarea teoriei în domeniul cercetat, cât și din punct de vedere al rezultatelor empirice ce vor decurge din studiul efectuat la nivel național. De asemenea, în această secțiune vom trasa posibile direcții majore ale unor cercetări viitoare, menite să completeze anumite aspecte secundare ale prezentei cercetări și să dezvolte pe această cale gradul de cunoaștere în domeniul managementului muzeal.





## PARTEA I: SINTEZA LITERATURII DE SPECIALITATE



*Capitolul 1: Conceptualizarea și contextualizarea muzeelor*

*Capitolul 2: Abordări ale managementului muzeal*

*Capitolul 3: Dezvoltarea sustenabilă a muzeelor*

*Capitolul 4: Îmbunătățirea sustenabilității muzeelor*





# CAPITOLUL 1.

## CONCEPTUALIZAREA ȘI CONTEXTUALIZAREA MUZEELOR

### 1.1. Definiri și abordări ale muzeelor

Cuvântul „muzeu” a fost utilizat pentru prima oară în limba română de către Dimitrie Cantemir în 1717, pentru a descrie „cămări care adăpostesc valorile istorice utile învățaturii” (Opriș, 2008: 113). Din punct de vedere etimologic cuvântul „muzeu” s-a format din cuvântul latinesc *museum* care la rândul său își are originea în cuvântul grecesc *mouseion* ce semnifică un loc sau templu dedicat muzelor (Lewis, 2011). În Grecia antică, muzele au fost considerate sursă de cunoaștere și inspirație în domenii precum literatura, știința și arta, fapt care este în concordanță cu actuala funcție educațională asociată muzeelor. Totuși există o diferență semnificativă între ceea ce a reprezentat un muzeu în perioada sa de debut și ceea ce reprezintă un muzeu în prezent. Astfel, dacă în antichitate muzeele au fost considerate centre academice, religioase, spirituale și creative care se adresau unui număr mic de participanți, fiind foarte distanțate de viața de zi cu zi (Kotler et al., 2008), în abordarea contemporană muzeele trebuie să se adreseze tuturor oamenilor din cadrul comunității și nu doar elitelor.

Un moment de cotitură în evoluția muzeelor a avut loc în secolul II î. HR., în Roma antică, când muzeele au început să fie asociate cu depozitarea și expunerea colecțiilor dobândite în campaniile militare (Kotler et al., 2008). Caracterul închis, elitist al muzeelor s-a păstrat în această perioadă în principal datorită colecțiilor aflate în proprietate privată și nu publică. Chiar și după anul 1683, când a fost deschis primul muzeu public în Oxford (Muzeul Ashmolean) (Abt, 2006), accesul la muzee a continuat să rămână unul selectiv. Acest privilegiu

l-au avut doar nobilii, preoții, călugării, cercetătorii (pentru colecțiile de știință și istorie naturală) și mai târziu negustorii înstăriți (Kotler et al., 2008).

Secolul XVIII a reprezentat începutul unei noi etape de dezvoltare, fiind pentru prima oară deschise muzee care au putut fi vizitate de oricine, indiferent de rang sau categorie socială, pe baza achiziției unui bilet (Kotler et al., 2008; Abt, 2006; Lewis, 2011). Printre primele astfel de muzee se numără Muzeele Capitoline (Roma, 1734), British Museum (Londra, 1759) și Muzeul Luvru (Paris, 1793) (Lewis, 2011).

Ceea ce a urmat în evoluția muzeelor s-a caracterizat printr-un conflict continuu între funcționarea acestora în interesul unui cerc restrâns de academicieni, cunoscători și savanți, respectiv funcționarea acestora în interesul întregii societăți. Pe parcursul secolului XIX și a unei părți semnificative din secolul XX cuvântul „muzeu” a semnatificat o clădire care găzduia bunuri culturale la care publicul avea acces (Lewis, 2011). Mai târziu, accentul pe clădirea în sine a devenit mai puțin dominant, apărând muzeele în aer liber, eco-muzeele precum și muzeele virtuale (Lewis, 2011). Prin urmare, dacă în urmă cu două secole pentru muzee a fost primordială funcția lor de conservare, ulterior a început să fie acordată o atenție sporită și funcției lor educaționale (Günay, 2012).

În prezent, la nivel internațional a crescut numărul muzeelor care încearcă să satisfacă cerințele întregii comunități din care fac parte. Motivul este acela că majoritatea muzeelor funcționează datorită subvențiilor publice încasate de la bugetul de stat. Întrucât banii publici sunt rezultatul impozitelor și taxelor plătite de către cetățeni, muzeele sunt nevoite să le ofere acestora servicii de calitate, în caz contrar fiind expuse riscului de subfinanțare sau chiar închidere. Din acest motiv, marile rețele și asociații muzeale au înțeles necesitatea adaptării la noile condiții de mediu. Totodată, definițiile moderne ale muzeelor pun accentul pe scopul pentru care ele există (acela de a reprezenta o sursă de cunoaștere pentru cetățeni), și/sau pe rolurile pe care acesta trebuie să le aibă (generarea și difuzarea de cunoștințe, oferirea unor experiențe atrăgătoare pentru toate simțurile umane, dezvoltarea societății) (Friman,

2006). În ciuda acestor transformări, încă mai există multe muzee rezistente la schimbare, care continuă să se autodefinească prin funcțiile lor specifice de colectare, documentare, păstrare și expunere a patrimoniului muzeal. Aceste două abordări care pot fi întâlnite în sectorul muzeal actual sunt dezbătute pe larg în continuare.

### 1.1.1. Abordări clasice ale muzeelor

Pentru o masă largă de oameni muzeele continuă să reprezinte instituții care există cu unicul scop de a conserva în timp elementele istorice ce caracterizează trecutul unei societăți. În special experții din muzee consideră muzeul ca fiind *„o instituție asemănătoare bibliotecilor care au existat în mănăstirile din perioada merovingiană, în care se păstrau cele mai alese fructe ale civilizației, pentru a nu fi distruse de barbari și de ravagii”* (Montias, 1995). Astfel, multe muzee pierd din vedere faptul că scopul lor fundamental este acela de a servi societatea (întrucât societatea e cea care le susține financiar) și transformă mijloacele în finalități. Obiectivele principale ale acestora sunt colectarea, conservarea, cercetarea și expunerea patrimoniului (Feldstein, 1991), în defavoarea publicului care continuă să fie considerat adeseori ca un rău necesar. Așadar, conform acestei abordări muzeul este identificat în principal prin activitățile curente desfășurate de acesta și nu prin scopul formativ/educațional pentru care toate aceste activități sunt efectuate.

Această abordare este prezentă și în România unde dicționarul explicativ al limbii române (2009) definește muzeul ca fiind o *„instituție care se ocupă cu strângerea, păstrarea, cercetarea, punerea în valoare și expunerea obiectelor care prezintă interes istoric, științific, artistic etc.”* O concepție similară a predominat până în urmă cu puțin timp și în spațiul britanic unde Asociația Muzeelor a fost criticată datorită definirii muzeului în principal prin sarcinile acestuia și nu prin scopul existenței sale: *„un muzeu este o instituție care colectează, cercetează, conservă, expune și interpretează mărturii materiale și informații conexe acestora în beneficiul publicului”* (Lennon & Graham, 2001).

Ca urmare a criticilor aduse, în anul 1999 Asociația Muzeelor britanice a acceptat o nouă definiție a muzeului, axată pe existența acestuia în folosul publicului: *muzeele permit oamenilor să exploreze colecțiile pentru inspirație, învățare și divertisment. Ele sunt instituții care colectează, păstrează și fac accesibile societății artefactele și speciile pe care le dețin* (Lennon & Graham, 2001).

Având în vedere aspectele prezentate până acum, putem afirma că în prezent suntem martorii celei de-a patra etape majore în evoluția conceptului de muzeu, după cum urmează:

- 1) Muzeu – instituție educațională elitistă (în Grecia antică);
- 2) Muzeu – instituție depozitară elitistă (în Roma antică și până în secolul XVIII);
- 3) Muzeu – instituție depozitară publică (începând din secolul XIX);
- 4) Muzeu – instituție depozitară și/sau educațională publică (această etapă este în faza de debut, în muzee fiind mulți adepți ai vechii etape).

### ***1.1.2. Abordări moderne ale muzeelor***

Conform concepției moderne muzeele sunt definite pornind de la scopul socio-educational pentru care acestea există, fără a se face însă abstracție de mijloacele utilizate și activitățile specifice desfășurate pentru realizarea misiunii lor. Principalele elemente definitorii ale muzeelor sunt (ICOM, 2013; Legea muzeelor și colecțiilor publice nr. 311/2003):

- a) Instituții de cultură non-profit, publice sau private;
- b) Scop: servirea publicului, a societății și contribuirea la dezvoltarea acesteia;
- c) Sursă de: cunoaștere, educație, divertisment, recreare;
- d) Activități specifice: colectarea (achiziții și donații), conservarea, cercetarea, restaurarea și expunerea publică regulată a unor „mărturii tangibile și intangibile ale oamenilor și mediului lor.”

În abordarea modernă se pune un accent deosebit pe funcția educațională a muzeelor (Neamu, 2010: 10). Astfel, Constituția muzeelor din Australia definește muzeul ca fiind „o instituție care ajută oamenii să

*înțeleagă lumea, să interpreteze trecutul și prezentul, și să exploreze viitorul. În acest sens muzeele păstrează și cercetează colecții și fac accesibile obiectele și informațiile atât în mediul fizic cât și în cel virtual. Rezultatul activităților desfășurate de muzee este generarea de valoare pe termen lung în cadrul comunității” (Hume & Mills, 2011).*

Scopurile principale ale muzeelor sunt considerate cele educaționale sau estetice și în America (Hume & Mills, 2011). În accepțiunea Asociației Americane a Muzeelor (AAM) muzeul este *„o instituție non-profit organizată, care are un scop preponderent educațional sau estetic, cu angajați profesioniști, care deține și utilizează obiecte tangibile, le îngrijește și le expune public pe baza unui program regulat”* (Genoways & Ireland, 2003: 4). Datorită accentului pus pe componenta educațională și estetică AAM recunoaște ca muzee și unele tipuri de instituții care nu colectează (precum: centre artistice, muzee pentru copii, planetarii și centre bazate pe știință și tehnologie), deoarece acestea expun obiecte și le utilizează în scop educațional, chiar dacă nu dețin colecții permanente (Genoways & Ireland, 2003: 4).

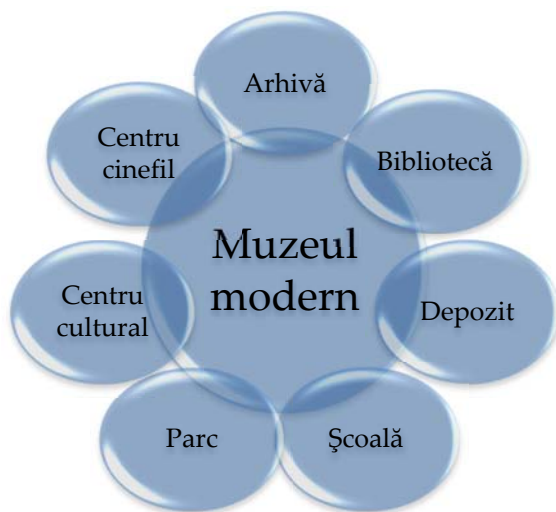
Pe baza aceluiași considerent Genoways & Ireland (2003: 4) includ și arhivele în categoria muzeelor deoarece acestea constituie și păstrează colecții pe care le folosesc în scop educațional și ocazional le expun public. Totodată, patrimoniul multor muzee este alcătuit și din colecții semnificative de unități arhivistice (Genoways & Ireland, 2003: 4), care în România sunt denumite generic „fond documentar.”

Lord et al. (2012) consideră muzeele ca fiind instituții sociale. În opinia autorului acestea au devenit un loc unde oamenilor le place să se adune pentru imortalizarea unor evenimente personale (precum nunți sau aniversări), dar și un loc de dezbatere publică a conceptelor estetice sau științifice. Caracteristica socială a muzeelor este surprinsă și de Mencarelli și colegii săi (2010), aceștia fiind de părere că muzeele sunt tot mai mult proiectate ca locuri pentru împărtășirea de experiențe.

În opinia lui Günay (2012) muzeele sunt spații de educație informală și instrumente de comunicare a culturii de masă care contribuie la îmbunătățirea vieții sociale. Același punct de vedere e împărtășit și de

Grenier (2010) care susține că muzeul este concomitent un spațiu de joacă și de învățare, aceste elemente fiind reunite sub noțiunea de *edutainment*. Prin intermediul jocului muzeul servește societatea deoarece poate contribui la creșterea stimei de sine, dezvoltarea gândirii creative, conferirea unui sentiment de calm și a unei stări de bine. Muzeele ca spații de învățare ludice reprezintă un catalizator pentru creativitate, interacțiune socială și învățare.

Dintr-un alt punct de vedere muzeele sunt definite ca atracții turistice, dat fiind faptul că o atracție turistică este „o destinație de vizitare permanentă a cărei scop principal e acela de a permite accesul publicului pentru divertisment, documentare sau educație” (Lennon & Graham, 2001). Aceasta trebuie să fie deschisă publicului anual conform unui program comunicat în prealabil și trebuie să fie capabilă să atragă atât turiști cât și localnici (Lennon & Graham, 2001). Considerarea muzeelor ca atracții turistice a determinat multe controverse. Mulți specialiști din muzee sunt împotriva acestei orientări deoarece accentul cade în acest caz pe luarea în considerare a cerințelor pieței, fapt care este adeseori în contradicție cu conținutul considerat științific de către experții muzeali renumiți (Lennon & Graham, 2001).



**Figura 1.1. Atribute ale muzeului modern**

*Sursa: prelucrare proprie*

Alți autori sunt de părere că muzeele au atât un scop comercial legat de petrecerea timpului liber și turism, cât și un scop social legat de conservarea și interpretarea artefactelor (Lennon & Graham, 2001). Totodată sunt și autori care consideră că muzeele trebuie să fie mai orientate înspre piață dacă vor să-și mențină credibilitatea și să supraviețuiască. Astfel, este necesară recunoașterea egalității dintre rolul economic și cel social, tradițional al muzeelor (Lennon & Graham, 2001).

În încercarea de a reuni toate aceste abordări ale muzeelor Bucur (2006) accentuează necesitatea renunțării la conceptul tradițional de „muzeu cimitir” în favoarea conceptului modern de „muzeu viu” care este concomitent „școală”, „centru cultural”, „amfiteatru”, „universitate”, „târg al valorilor tradiționale”, „centru cinefil” sau „parc” (vezi figura 1.1.). Motivul este acela că simpla achiziție, conservare, cercetare și expunere a patrimoniului este inutilă în absența acțiunilor și activităților unui muzeu de diseminare a informațiilor, de educare și, de ce nu, de divertisment oferite cetățenilor.

### 1.1.3. Muzeul ca organizație

Lăsând la o parte aceste două abordări diferite, în lucrarea de față suntem de părere că în primul rând muzeele trebuie privite și analizate ca organizații care:

- a) sunt formate dintr-un grup de oameni ce au mai multe obiective comune (Lazăr et al., 2009: 53);
- b) funcționează pe baza unui regulament sau statut în vederea desfășurării unei activități organizate (Lazăr et al., 2009: 53);
- c) au un scop bine definit, o structură proprie elaborată intenționat (prevăzută în statul de funcții și organigramă) și niște membri (Popa et al., 2013: 4);
- d) dețin un plan pentru realizarea obiectivelor (descriș în proiectul de management), dispun de anumite resurse financiare, materiale și umane și sunt conduse de către manageri (Burdus & Popa,



2013: 175). În acest sens, în România au fost elaborate o serie de prevederi legislative precum: Ordonanța de urgență nr. 189/2008 privind managementul instituțiilor publice de cultură, sau Hotărârea nr. 1301/2009, prin care s-au aprobat o serie de regulamente ce vizează angajarea și evaluarea managerilor în instituțiile de cultură din sectorul public.

Abordarea muzeelor ca organizații este folosită și de către alți specialiști. Spre exemplu, în concepția lui Aarts (2010: 17) muzeul este o organizație condusă precum o întreprindere care realizează produse reprezentate de expoziții și programe educaționale. Ca tip de organizație, muzeele sunt organizații culturale non-profit (Mencarelli et al., 2010; Alcaraz et al., 2009; Rentschler & Geursen, 2004), acestea trebuind să utilizeze resurse pentru a oferi pe piață produse, servicii și informații utile consumatorilor. De asemenea, funcțiunile întreprinderii de cercetare-dezvoltare, producție, marketing, resurse umane și finanțe-contabilitate se regăsesc și în cadrul muzeelor.

O caracteristică aparte a muzeelor privite ca organizații este faptul că acestea au în vedere realizarea concomitentă atât a unor obiective sociale (precum educare, conservare, păstrare), cât și a unor obiective comerciale (de exemplu, creșterea numărului de bilete vândute și a veniturilor proprii) (Camarero & Garrido, 2012). Astfel, multe muzee sunt organizații complexe, care gestionează bugete semnificative (Lehman, 2009), fiind foarte active din punct de vedere comercial, cu scopul atragerii de fonduri pentru finanțarea obiectivelor lor socio-culturale. Griffin (2002) afirmă că „muzeele sunt organizații ca oricare altele”, însă componenta comercială inclusă recent în activitățile muzeelor tinde să transforme aceste instituții într-o nouă formă de organizație, axată pe utilizarea strategiilor și principiilor de afaceri pentru realizarea unor obiective socio-culturale.

Această orientare a muzeelor spre desfășurarea de activități comerciale e justificată de faptul că indiferent de scopul pentru care există, orice organizație are nevoie de resurse în vederea atingerii obiectivelor. Deci, și muzeele, pentru a-și atinge obiectivele sociale au

nevoie de resurse. Însă, în prezent o parte importantă din resursele financiare ale muzeelor provin din subvenții încasate de la autoritățile centrale și locale, subvenții care adeseori sunt insuficiente pentru realizarea tuturor obiectivelor. În aceste condiții, sporirea veniturilor muzeelor prin desfășurarea unor activități comerciale reprezintă o soluție eficientă prin care acestea pot să-și finanțeze obiectivele sociale. Bineînțeles, după cum afirmă și Klammer (2011) *„lumea artei nu e doar o chestiune de întâlnire a cererii cu oferta, sau de vânzare a produselor și de intrări care generează ieșiri”*, dar nici nu se poate face abstracție de aceste elemente deoarece, în condițiile în care nu se are în vedere maximizarea efectelor generate de către muzeu, intrările sale de resurse vor rămâne limitate, ceea ce înseamnă că dezvoltarea muzeului, și implicit impactul economic și social al acestuia, vor stagna. Acest lucru are consecințe negative nu doar asupra muzeului propriu-zis, care nu-și îndeplinește pe deplin scopurile pentru care există, ci și asupra societății care este privată de o parte din contribuția potențială a muzeului, în condițiile în care ea este practic cea care susține existența acestuia. Deci, un muzeu ineficient echivalează cu o folosire ineficientă a resurselor societății, ceea ce are consecințe la nivelul fiecărui individ în parte.

Prin urmare, chiar dacă activitățile pe care le desfășoară sunt nonprofit, abordarea muzeelor ca organizații productive, ce au în vedere valorificarea cât mai completă a resurselor de care dispun cu scopul maximizării efectelor generate pe piață, se poate dovedi utilă atât pentru economia națională, cât și pentru funcționarea optimă a acestor instituții. În sprijinul acestei abordări vine și sistemul legislativ românesc prin faptul că au fost emise o serie de acte normative care stimulează competitivitatea și managementul performant al instituțiilor de cultură.

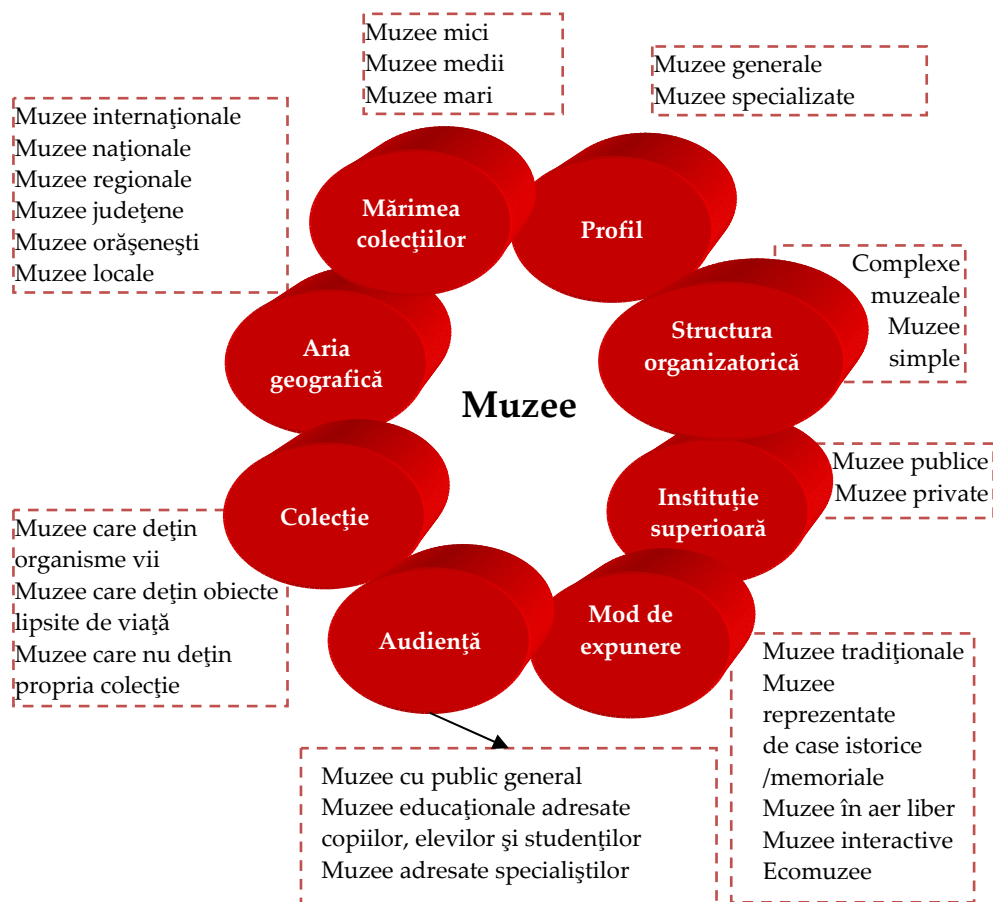
## 1.2. Clasificarea muzeelor

În urma studierii literaturii de specialitate s-au putut identifica opt criterii principale de clasificare a muzeelor, acestea fiind prezentate în figura 1.2. Cel mai evident criteriu de diferențiere a muzeelor este profilul acestora, în funcție de care putem avea muzee generale, care dețin colecții din diferite domenii, respectiv muzee specializate, care dețin colecții dintr-un singur domeniu (precum: istorie, istorie naturală, arheologie, geologie, antropologie, etnologie, etnografie, artă, arhivistică, știință, tehnică, literatură, cinematografie, numismatică, filatelie, heraldică, bibliofilie, cartografie și epigrafie etc.), și/sau se concentrează pe subiecte particulare și restrânse (ex. muzee destinate sportului, persoanelor celebre sau automobilelor) (Genoways & Ireland, 2003: 6; Ambrose & Paine, 2012: 9-10):

Totodată, muzeele diferă semnificativ și în funcție de colecția deținută. De regulă, majoritatea muzelor dețin obiecte lipsite de viață precum lucrări de artă, obiecte istorice sau specii de animale conservate, însă tot în categoria muzeelor intră și parcurile dendrologice, acvariile, grădinile botanice sau cele zoologice, care dețin organisme vii. În același timp, există și muzee care nu dețin propria colecție. Aici intră pe de o parte muzee care au împrumutat colecții de la alte organizații sau muzee, cum e cazul muzeelor satelit sau a celor create ca urmare a unor alianțe strategice sau contracte de licențiere. Pe de altă parte, există multe muzee de succes precum muzee ale copiilor, centre de artă sau centre de știință și tehnologie care nu au colecții absolut deloc (Skramstad & Skramstad, 2012: 64).

În funcție de structura organizatorică muzeele pot fi complexe muzeale, alcătuite din mai multe muzee cu profile diferite (ex. Complexul Național Muzeal Moldova Iași) sau muzee simple, care nu au în subordine alte muzee (ex. Muzeul Județean de Artă «Centrul Artistic Baia Mare»). Observăm totodată că pe lângă muzeele clasice, în funcție de modul de expunere al colecțiilor au apărut două noi forme de muzee, respectiv muzeele interactive (Ambrose și Paine, 2012: 10) și

ecomuzeele. Acestea din urmă constituie centre de protejare a resurselor naturale, favorizând conservarea și valorificarea patrimoniului natural și a identității culturale a umanității (Donghai, 2008).



**Figura 1.2. Clasificarea muzeelor**

*Sursa: prelucrare proprie*

În funcție de instituția ierarhic-superioară muzeele pot fi publice, aflate sub controlul altor instituții publice (ministere, consilii județene, primării, universități de stat, armată etc.) sau private, în această categorie intrând muzeu ale unor companii comerciale, muzeu gestionate de organizații non-profit, și muzeele independente, gestionate ca organizații non-profit de sine stătătoare. Este demn de menționat faptul că muzeele publice încasează cea mai mare parte a veniturilor lor din

surse publice, în timp ce muzeele private sunt finanțate din surse private, precum sponsorizări sau donații primite de la persoane private. Cu toate acestea, muzeele publice pot atrage și unele venituri din sponsorizări sau donații, la fel cum și muzeele private pot primi fonduri publice din granturi guvernamentale sau subvenții directe de la o entitate guvernamentală. Pe lângă sursa de finanțare principală, atât muzeele publice cât și cele private pot atrage venituri proprii din taxele de vizitare, produsele vândute în cadrul magazinului muzeului, sau programele educaționale desfășurate (Genoways & Ireland, 2003: 7).

Se poate observa așadar că muzeele diferă foarte mult unele față de celelalte, atât ca subordonare, finanțare, dimensiune, profil sau colecție, cât și în privința scopului pentru care există. În timp ce unele muzee au fost create cu unicul scop de a amuza și bine-dispune turiști, altele există pentru a conserva datele care stau la baza cercetării științifice și istorice (Ambrose & Paine, 2012: 9). Indiferent însă de categorie, aproape toate muzeele există pentru a oferi anumite servicii publice (Genoways & Ireland, 2003: 7).

### **1.3. Funcțiile muzeelor: evoluție în timp**

Concomitent cu evoluția noțiunii de „muzeu” a avut loc și o dezvoltare a funcțiilor acestora. Gruparea și numărul propriu-zis de funcții muzeale diferă de la un autor la altul, definirea cu precizie a acestora fiind destul de dificil de realizat (Gray, 2011). Spre exemplu Weil (1990, apud O’hagan, 1998) reunește funcția de educare cu cea de interpretare și expunere, reducând astfel funcțiile muzeelor la trei: achiziție/conservare, cercetare și comunicare. Pe de altă parte, Gray (2011) clasifică funcțiile muzeelor în două categorii, respectiv funcții interne (care au legătură cu procesele desfășurate în cadrul muzeului precum colectarea, conservarea și cercetarea patrimoniului) și funcții externe (care se referă la ieșirile generate de către muzeu în economie și societate).

Totodată, de multe ori există discrepanțe în ceea ce privește importanța acordată diferitelor funcții muzeale de către personalul din cadrul muzeului și diferiți stakeholderi ai acestuia (Ambrose & Paine, 2012: 9). În timp ce muzeografia adeseori consideră funcțiile de colectare și cercetare ca fiind principalele responsabilități ale unui muzeu (McLean, 1994), comunitatea pune un accent mai mare pe serviciile culturale și educaționale oferite vizitatorilor.

În toate cazurile însă funcțiile muzeelor e necesar să înglobeze într-o formă sau alta următoarele elemente (Enășel, 2013): colectarea, conservarea și restaurarea, cercetarea și dezvoltarea științifică a patrimoniului muzeal; diseminarea rezultatelor cercetării; educarea publicului. Primele funcții pot fi reunite sub denumirea de „funcțiile tradiționale ale muzeelor” în timp ce funcția de educație reprezintă o funcție modernă, nouă, a acestor instituții.

**Funcția de colectare** a obiectelor de patrimoniu, prin achiziții și donații, este esențială datorită faptului că furnizează unui muzeu „materia primă”, creând astfel premisele prin care să poată fi îndeplinite următoarele funcții. Trebuie accentuat faptul că această funcție nu reprezintă scopul final al unui muzeu ci o etapă intermediară necesară pentru îndeplinirea celorlalte funcții muzeale (O’hagan, 1998). Așadar această funcție reprezintă pentru muzee ceea ce pentru întreprinderile private se intitulează aprovizionarea cu materii prime în vederea desfășurării procesului de producție. Toate celelalte funcții sunt dependente de aceasta, dat fiind faptul că nu poate fi vorba de conservare, cercetare sau expunere fără existența unei colecții (O’hagan, 1998).

Cea de-a doua funcție, **conservarea**, este necesară pentru păstrarea în condiții optime a „materiei prime”, reprezentată de colecții, astfel încât acestea să poată fi cercetate și folosite de generațiile prezente și viitoare. O trăsătură interesantă a colecțiilor muzeale văzute ca materie primă este aceea că acestea nu se consumă în urma procesului de producție, ci din contră; prin intermediul unor programe adecvate de conservare, valoarea colecțiilor în timp va crește.

**Funcția de cercetare** a colecțiilor poate fi văzută ca prima etapă a procesului de producție care trebuie să aibă ca finalitate oferirea de produse / servicii utile pentru consumatori. Această funcție constă în studiul colecțiilor de către personalul muzeului sau de către alți specialiști cu scopul de a identifica informații relevante pentru interpretarea obiectelor (O'hagan, 1998). Rezultatele primare ale cercetării se concretizează în fișe analitice de evidență pentru bunuri culturale mobile (Ordin 2057/2007) iar cele secundare în cărți, cataloage și albume de specialitate. Datorită faptului că în urma descoperirilor realizate prin cercetare valoarea unor piese din colecția muzeului poate crește, O'hagan (1998) vede această funcție ca pe o investiție, exact așa cum este și funcția de achiziție.

Dacă funcția de colectare poate fi asociată cu aprovizionarea, **funcția educațională a muzeelor** face parte din procesul de furnizare. Această funcție se regăsește în ieșirile generate de muzee pe piață, indiferent că e vorba de produse, servicii sau informații. Muzeele își îndeplinesc această funcție prin efectuarea de ghidaje, închirierea de audio-ghiduri, plasarea în cadrul expozițiilor a unor etichete sau panouri informative, oferirea spre vânzare a unor cărți/albume/broșuri de specialitate, dar și prin valorificarea oportunităților oferite de tehnologie, respectiv prin distribuirea de materiale scrise, audio, video sau flash (tururi virtuale) pe internet, pe site-urile lor web sau pe diferite rețele precum Youtube sau Facebook (O'hagan, 1998). Totodată, în vederea acoperirii acestei funcții, multe muzee organizează ateliere și alte programe educaționale în cadrul spațiilor lor și încheie parteneriate cu școli care au ca obiect derularea unor proiecte educaționale transdisciplinare comune (Kang et al., 2010). Toată această implicare a muzeelor în furnizarea de educație non-formală a condus în multe cazuri la crearea unei relații strânse între muzeu și copii, și la dezvoltarea unui nou domeniu intitulat pedagogie muzeală (Günay, 2012).

Astfel, dacă în urmă cu un secol funcția de cercetare era considerată principala funcție a unui muzeu, în prezent tot mai mulți specialiști plasează pe primul loc funcția muzeelor de educare a vizitatorilor (Lord

et al., 2012). Din acest motiv, Asociația Muzeelor din America a extins definiția dată muzeelor astfel încât aceasta să includă și organizațiile care nu colectează obiecte, precum parcurile naturale. Acest lucru a fost făcut pe considerentul că principala caracteristică a unui muzeu modern o constituie funcția sa educațională, respectiv utilizarea obiectelor în cadrul unor programe educaționale participative și interactive (Genoways & Ireland, 2003: 4).

Așadar, dacă până în urmă cu câțiva ani se putea afirma faptul că *„singurul lucru pe care fiecare muzeu îl are în comun cu toate celelalte muzee sunt colecțiile”* (Ambrose & Paine, 2012: 9), în prezent funcția de colectare începe să devină o funcție opțională a muzeelor, cedând locul principal funcției educaționale. Aceasta la rândul său începe să fie completată de noi funcții precum funcția de revitalizare a comunităților din punct de vedere economic (Lord et al., 2012), sau funcția recreațională, de divertisment (Buber & Knassmüller, 2009), conform căreia muzeele reprezintă destinații în cadrul pieței de petrecere a timpului liber (Foley & McPherson, 2000). Totodată, Buber și Knassmüller (2009) consideră comerțul cu amănuntul ca fiind o funcție nouă și importantă în muzee datorită contribuției sale la creșterea veniturilor proprii.

## **1.4. Rolul muzeelor în economie și societate**

### ***1.4.1. Avantaje care pot fi generate de muzee în economie și societate***

În condițiile în care multe muzee depind de fonduri publice în proporție de cel puțin 70% din bugetul lor (Gilmore & Rentschler, 2002), acestea au fost puse în postura de a demonstra că furnizează valoare în cadrul comunității (Scott, 2007) și prin urmare merită să fie subvenționate în continuare. Simpla colectare, păstrare și cercetare a patrimoniului nu mai sunt considerate motive suficiente pentru a asigura existența acestor organizații, putându-se observa o creștere a presiunii exercitată de public asupra muzeelor din întreaga lume de a realiza mai mult decât atât (Lehman, 2009).



În acest context, au fost efectuate cercetări care au arătat faptul că muzeele au capacitatea de a genera atât beneficii sociale, educaționale și cultural-artistice, cât și beneficii economice (Scott, 2007). Pe lângă rolul lor tradițional de păstrare a patrimoniului cultural, muzeelor încep să le fie asociate roluri noi precum: motoare ale dezvoltării economice în cadrul comunităților (Bridaa et al., 2012), atracții turistice în cadrul centrelor culturale (Foley & McPherson, 2000), sursă de venituri dar și instrumente de ocupare a forței de muncă (Lehman, 2009). Zbucnea (2014) accentuează că în societatea contemporană muzeele dețin un rol complex, acestea devenind *„adevărate centre culturale în care publicul interacționează în diverse forme”*, în timp ce Friman (2006) consideră că rolul principal al muzeelor este acela *„de a face viața mai interesantă și mai plină de satisfacții pentru clienții săi.”*

Totodată, se observă o modificare a cadrului politic din mai multe țări cu privire la muzee și la rolurile pe care aceste instituții trebuie să le îndeplinească. Spre exemplu, în Marea Britanie se are în vedere reconfigurarea rolului social și a modului de guvernare și organizare a muzeelor astfel încât acestea să includă în misiunea lor o funcție care să vizeze combaterea excluziunii sociale, accentuându-se că rolul muzeelor ar trebui să fie acela de a acționa ca vehicul pentru o schimbare socială pozitivă (Tlili, 2008). Pentru a deveni relevante și receptive din punct de vedere social, Tlili (2008) recomandă ca muzeele să lucreze în parteneriat cu comunitățile și organizațiile locale din sectorul public, privat și de voluntariat.

Referitor la **rolul social al muzeelor**, cercetările au arătat faptul că acestea au capacitatea de a furniza o varietate largă de beneficii sociale și culturale pentru regiunile din care fac parte (Ambrose & Paine, 2012: 12-13). Prin intermediul patrimoniului cultural aflat în gestiunea lor, muzeele reprezintă cea mai directă modalitate de cunoaștere a caracteristicilor și istoriei unei comunități, contribuind astfel la dezvoltarea *identității comunității* dar și la facilitarea înțelegerii și acceptării multiculturale (Coman & Pop, 2012a). Prin dezvoltarea sentimentului de apartenență la un anumit loc, muzeele joacă un rol important în

realizarea coeziunii sociale în cadrul comunităților în care sunt amplasate (Bridaa et al., 2012). De asemenea, muzeele au capacitatea de a inspira oamenii și de a îmbunătăți calitatea vieții lor prin diversificarea opțiunilor de recreere, dar și prin programele speciale pe care le oferă pentru persoanele dezavantajate social sau fizic (Scott, 2007; Ambrose & Paine, 2012, p. 13). Alte exemple de beneficii socio-culturale generate de muzee includ (Ambrose & Paine, 2012: 12-13):

- Constituie o concentrare culturală și un loc al „memoriei comune” al unei comunități;
- Contribuie la conservarea patrimoniului cultural și natural al unei comunități;
- Oferă facilități culturale accesibile precum spații expoziționale, săli de conferință, amfiteatre, situri web;
- Prezintă istoria și cultura grupurilor minoritare;
- Organizează evenimente culturale și activități la sediu, înafara sediului și on-line;
- Reprezintă un centru de expertiză profesională obiectivă;
- Oferă oportunități de implicare a comunității prin programe de voluntariat, grupuri de „prieteni ai muzeului” sau programe de formare profesională;
- Lucrează în parteneriat cu alte organisme culturale precum biblioteci, arhive, teatre, centre artistice și case istorice/memorale, pentru a dezvolta programe și proiecte comune.

Pe lângă avantajele sociale pe care le generează, muzeele tind să devină totodată și un supliment important la **educația** școlară. Indiferent de mărimea sau tipul lor, muzeele reprezintă centre importante de învățare, care oferă resurse unice pentru educația formală și informală (Kenkmann, 2011), datorită faptului că muzeele gestionează identitatea istorică și rădăcinile comunității (Bridaa et al., 2012).

În calitate de centre educaționale, muzeele oferă oamenilor oportunitatea de a lucra cu o gamă largă de materiale de patrimoniu

cultural și natural la care puține alte instituții educaționale au probabil acces (Ambrose & Paine, 2012: 13). Datorită oportunităților educaționale vitale, experimentale și trans-disciplinare pe care le oferă, Kratz și Meritt (2011) consideră că în viitorul apropiat muzeele vor juca un rol cheie în noul sistem educațional. Astfel, atât în China cât și în alte țări muzeele au început să fie folosite pentru sprijinirea curriculumului școlar (Kang et al., 2010), întrucât prin intermediul proiectelor educaționale transdisciplinare muzeele ajută elevii să-și dezvolte abilități de bază precum: gândirea critică, capacitatea de analiză și sinteză, abilitatea de a inova și de a gândi în mod creativ, dar și munca în echipă și colaborarea (Kratz & Meritt, 2011).

Alte abordări politico-legislative au în vedere elaborarea și aplicarea în instituțiile culturale a unor strategii care să le permită acestora să contribuie la creșterea calității vieții și la **dezvoltarea sustenabilă** prin utilizarea patrimoniului ca factor generator de valoare culturală, socială și economică (CCCDC, 2013; Yuqin, 2008). Întrucât una din funcțiile fundamentale ale muzeelor o constituie conservarea resurselor culturale ale unei comunități, muzeele contribuie atât la asigurarea sustenabilității mediului cultural cât și a celui natural (Blagoeva-Yarkova, 2012; Yuqin, 2008). În ceea ce privește mediul natural Yuqin (2008) atribuie un rol important muzeelor de istorie naturală în procesul de promovare a dezvoltării sustenabile. În opinia sa, aceste muzee trebuie să fie „o forță activă în protejarea biodiversității locale” deoarece „un muzeu nu doar conservă specimene ale unor animale dispărute, ci este totodată și un gardian sau apărător a diversității biologice și culturale a creaturilor vii” (Yuqin, 2008). Totodată, prin funcția lor educativă și prin expozițiile pe care le organizează muzeele au posibilitatea de a promova și de a atrage atenția asupra „importanței vitale a armoniei dintre umanitate și mediul său natural” (Yuqin, 2008). Friman (2006) extinde rolul pe care trebuie să-l joace muzeele în procesul de dezvoltare sustenabilă, argumentând că nu e suficient ca acestea să colecteze și să expună diverse obiecte pentru a-și îndeplini acest rol, fiind necesar și implicarea lor în dezbateri, conferințe

sau alte evenimente și discuții legate de schimbările din cadrul mediului și din viața socială a orașului în care funcționează.

Din punct de vedere **economic** s-a demonstrat faptul că muzeele bine administrate constituie magneti ai dezvoltării economice (Kotler et al., 2008: 13). Acestea joacă un rol important în strategiile de dezvoltare turistică a diferitelor zone, și totodată contribuie la creșterea veniturilor rezidenților și la crearea de locuri de muncă (Gil & Ritchie, 2009). Spre exemplu, cercetările au arătat faptul că sectorul muzeal contribuie într-o măsură mai mare la economia Marii Britanii decât industria producătoare de mașini sau industria de publicitate și film, susținând în mod direct un procent estimat de 195.000 de locuri de muncă exprimate în echivalent normă întreagă (Siu et al., 2013). Totodată, se estimează că muzeele din Europa atrag peste 370 milioane de vizitatori anual, marea majoritate a acestora fiind turiști (Gil & Ritchie, 2009).

Bridaa et al. (2012) împarte beneficiile economice care pot fi generate de muzee în funcție de mărimea comunităților din care acestea fac parte. Autorii arată că în comunitățile de dimensiuni reduse a crescut în ultimul timp numărul de orașe mici, aproape abandonate, care au fost restaurate ca și situri culturale / istorice, cu scopul de a conduce la o creștere economică. Prin transformarea orașului într-un „muzeu” atât rezidenții cât și întreprinderile pot beneficia de un nivel mai ridicat de venituri. Totodată, prin creșterea ocupării forței de muncă se poate atenua migrația tinerilor, aceasta fiind o problemă frecventă în zonele marginale din punct de vedere economic. Referitor la comunitățile mai mari, principalul beneficiu obținut de acestea ca urmare a construirii unor noi clădiri „culturale” este acela de „întinerire a unor destinații aflate anterior într-o fază matură sau în declin din punct de vedere al ciclului de viață economică” (Bridaa et al., 2012).

Muzeele dețin așadar un rol important în atragerea de turiști în zonele urbane, contribuind în acest mod la revitalizarea orașului (Bridaa et al., 2012). Astfel, în țările care au conștientizat că „a investi în cultură înseamnă o investiție sustenabilă pentru viitor” (Kisilewicz, 2011), s-au format zone urbane construite în așa fel încât să ofere atât atracții

culturale, cât și oportunitatea de a achiziționa bunuri de consum de înaltă calitate. Aceste zone urbane sunt parte a unor scheme foarte atent elaborate de revitalizare urbană, fiind incluse în inițiativele de dezvoltare și de atragere a turiștilor. Valencia, Austin, Louisville, Denver, Linz, Newcastle și Gateshead sunt doar câteva exemple de orașe care au folosit cu succes cultura și muzeele ca parte a strategiei lor de dezvoltare sustenabilă (Sacco et al., 2009).

Un alt exemplu este orașul Bilbao din Spania, care, după prăbușirea sectorului industrial, a fost pus în postura de a găsi alternative pentru a putea asigura în continuare bunăstarea cetățenilor săi. Unul din elementele strategiei de revitalizare urbană și economică a acestui oraș l-a constituit înființarea unui muzeu renumit și grandios și anume Muzeul Guggenheim. În acest sens, instituțiile basce au plătit Fundației Solomon Guggenheim din New York 29,9 milioane de dolari pentru dreptul de a expune Colecția Guggenheim timp de 20 ani. Ca urmare a acestei investiții numărul de înnoptări în *Țara Bascilor* a crescut cu 141% în 2011 față de 1996, adică de la aproximativ 2 milioane, la aproape 5 milioane de înnoptări pe an (Plaza & Haarich, 2013). Cercetările arată faptul că impactul economic generat de activitățile muzeului la nivelul anului 2011 a fost de 311 milioane de euro, din care veniturile generate direct au fost de 42 milioane de euro, restul fiind contribuție indirectă a muzeului la PIB (Plaza & Haarich, 2013). Așadar, într-un singur an de funcționare acest muzeu a generat venituri peste nivelul taxei plătite de către autorități pentru dreptul de folosire a brandului și colecțiilor Guggenheim (Pop & Borza, 2014a).

Prin urmare, muzeele și turismul sunt direct legate între ele. Cultura reprezintă un factor important în alegerea unui oraș ca destinație turistică, iar muzeele reprezintă o resursă importantă a turismului (Gil & Ritchie, 2009). Mai mult, turismul și dezvoltarea culturală pot juca un rol important în regenerarea urbană, în timp ce muzeele pot chiar să devină elementul central al programului de redezvoltare, având o influență majoră în strategiile de promovare a turismului în cadrul unei destinații (Gil & Ritchie, 2009).

Așadar, calitatea produselor și serviciilor muzeale influențează în mod direct gradul de dezvoltare a turismului cultural într-o anumită regiune. La rândul său, „turismul cultural este un factor cheie al dezvoltării sustenabile și a dialogului intercultural” (Drăgulănescu et al., 2014). Astfel, la nivel mondial sectorul cultural și în mod particular sectorul muzeal este considerat ca fiind o componentă importantă a procesului de dezvoltare **sustenabilă**, atât din punct de vedere socio-cultural și al protecției mediului cât și din punct de vedere economic (prin turism cultural). Joshi (2012) menționează chiar posibilitatea încheierii unei alianțe strategice între cultură și turism în care sustenabilitatea să fie folosită ca punte de legătură.

Gradul în care muzeele contribuie însă la dezvoltarea **sustenabilă** depinde de modul în care acestea sunt conduse și de resursele de care dispun (Ambrose & Paine, 2012: 13). În mod cert un muzeu care „se închide într-un turn de fildeș” (Yuqin, 2008) nu va reprezenta un motor, ci din contră, o piatră de moară pentru dezvoltarea unei regiuni. Altfel spus, un muzeu care nu face altceva decât să consume resurse (în cele mai multe cazuri din fonduri publice), fără să aibă în vedere adaptarea sa la cerințele societății, va îngreuna, stopa sau chiar va conduce la un regres în ceea ce privește dezvoltarea sustenabilă.

#### ***1.4.2. Produsele și serviciile muzeale***

Având în vedere beneficiile generate pe piață, muzeele trebuie văzute ca unități productive care, pentru a-și atinge obiectivele, se angajează în transformarea inputurilor, într-un ansamblu de outputuri valorizate de către cetățeni (Coman & Pop, 2012a).

Produsele și serviciile oferite de muzee reprezintă modalitatea prin care acestea își îndeplinesc funcțiile de punere în valoare a patrimoniului și de educare a publicului, dar constituie totodată și o sursă importantă de venituri folosite pentru ducerea la îndeplinire a funcțiilor de colectare, conservare și cercetare a patrimoniului. Din acest motiv marile muzee și-au diversificat semnificativ gama de produse și servicii

oferite publicului (Toepler, 2006), în acest proces acordând o atenție deosebită concordanței dintre nevoile consumatorilor și oferta muzeală. Totodată, în procesul de diversificare s-a avut în vedere și sporirea calității experienței de vizitare, pornind de la premisa că un vizitator satisfăcut se va transforma într-un client fidel și/sau va crea reclamă pozitivă pentru muzeu, contribuind astfel la creșterea veniturilor muzeului, a numărului de vizitatori și implicit a impactului socio-cultural, educațional și economic al muzeului. Astfel, pornind de la produsul de bază al unui muzeu, reprezentat de colecții și expoziții (Kotler et al., 2008: 290), oferta multor muzee a ajuns să includă:

a) *Produse destinate vânzării*, create pornind de la colecțiile și expozițiile muzeului sau de la oferta turistică/culturală din regiunea în care este amplasat muzeul. Acestea pot fi rezultatul cercetării științifice a patrimoniului (cărți, albume, broșuri, CD-uri etc.), sau pot pur și simplu să fie create în scop promoțional sau pe post de suveniruri pentru turiști (cărți poștale, bijuterii, reproduceri după lucrări de artă, diferite materiale imprimate cu imagini din expoziții sau cu lucrări din colecțiile muzeului, precum: căni, magneți, oglinzi, cutii pentru bijuterii, brelocuri etc.). În prezent, activitatea de merchandising a devenit o sursă importantă de venituri pentru muzee. În acest sens, unele muzee și-au deschis magazine înafara sediilor lor, (precum aeroporturi, stații de tren, centre comerciale) (Kotler et al., 2008: 316) și chiar desfășoară această activitate la nivel internațional prin intermediul magazinelor online (ex. Muzeul Ermitaj din Rusia) (Soldatenko, 2003).

b) *Programe educaționale*: vernisaje, ghidaje, ateliere educaționale, lansări de carte, concerte, proiecții de filme, conferințe, simpozioane, diverse activități derulate în parteneriat cu organizații de voluntariat și non-profit, lecții tematice și proiecte dezvoltate în colaborare cu diverse instituții de învățământ sau cu alte instituții culturale etc. Scopul principal al acestor programe este îndeplinirea funcției educaționale a muzeului și atragerea unor noi categorii de public precum copii, tineri, grupuri defavorizate sau voluntari (Kotler et al., 2008: 316). Din acest motiv, de multe ori participarea la aceste programe este gratuită.

c) *Experiențe* – acestea reprezintă cel mai important element în satisfacția finală resimțită de vizitatori, fapt pentru care influențează semnificativ succesul sau eșecul pe piață al unui muzeu. Din punct de vedere al publicului, în general experiențele trăite în urma vizitării unui muzeu contează mult mai mult decât colecțiile muzeului respectiv. Spre exemplu, în cercetarea efectuată de Dragicevic și Letunic (2014), 67% din cei 300 de turiști chestionați au declarat că motivul pentru care au ales să viziteze un muzeu a fost dorința de a avea parte de o experiență nouă. Altfel spus, un muzeu cu o colecție modestă poate înregistra un succes colosal la public dacă reușește să creeze expoziții atractive, interesante, care să implice toate simțurile umane și să dea posibilitatea vizitatorilor să experimenteze și chiar să învețe diverse lucruri într-un mod distractiv, prin diverse jocuri. La polul opus, un muzeu cu o colecție impresionantă și foarte valoroasă poate fi neatractiv și lipsit de interes pentru publicul larg în absența unui proiect expozițional adecvat. Kotler et al. (2008: 303) identifică șase tipuri de experiențe care pot fi furnizate de către muzee:

- Experiențe de recreere, relaxare
- Experiențe de socializare
- Experiențe de învățare
- Experiențe estetice
- Experiențe de celebrare (*celebrative experience*) și onorare (apreciere și admirare) a unui lider, eveniment, grup sau organizație
- Experiențe de implicare în diverse probleme publice (*issue-oriented experience*), care pot afecta comunitatea.

d) *Servicii și facilități* – acestea sunt oferite de către muzee cu scopul de a spori satisfacția generală a vizitatorilor dar și în vederea creșterii veniturilor proprii. În această categorie intră: cafenele și restaurante, băi (în unele muzee acest serviciu e contra-cost), locuri de odihnă, servicii de orientare, locuri de parcare, garderobă și dulăpioare pentru bagaje, servicii de evaluare, expertizare și restaurare a unor obiecte de patrimoniu, arhitectura clădirii, designul exterior și interior,



grădini, accesul la bibliotecă și arhiva muzeului, închirierea de spații muzeale pentru diferite evenimente și activități.

e) *Activități bazate pe web*, includ: obținerea de informații cu privire la muzeu și la colecțiile acestuia prin intermediul sitului web, blogului sau a paginii de Facebook, Twitter și Youtube a muzeului; vizitarea virtuală a muzeului; comerț electronic. Internetul este folosit de către muzeu atât ca instrument de promovare cât și ca instrument de comunicare, în vederea creșterii accesibilității publicului la oferta sa. Așadar acesta contribuie pe de o parte la îndeplinirea funcției educaționale iar pe de altă parte poate constitui o sursă de venituri proprii (prin vânzarea de produse și bilete online).

Expozițiile, produsul principal al unui muzeu, pot fi clasificate în expoziții de bază (permanente), proiectate pe o perioadă lungă de timp (5-10 ani) sau expoziții temporare, cu o durată de viață de la o săptămână, la câteva luni. La rândul lor expozițiile temporare pot fi organizate la sediu, înafara sediului, itinerante sau împrumutate de la alte muzee. Motivul pentru care ciclul de viață al expozițiilor de bază poate fi chiar și de 10 ani rezidă din faptul că „procesul de producție” al acestora este unul complex, îndelungat și migălos, deoarece necesită multă muncă de cercetare a obiectelor ce urmează a fi prezentate publicului (Zbucă, 2008: 154), muncă care în final se materializează în cataloage de expoziție dar și în diverse texte și panouri informative. Totodată, utilizarea în expoziții a unor tehnologii moderne, interactive, atractive și în același timp formativ-educative este costisitoare, ceea ce îngreunează de asemenea schimbarea frecventă a expoziției.

Indiferent că e vorba însă de expoziții permanente sau temporare, acestea se caracterizează prin faptul că încorporează atât elemente materiale cât și nemateriale. Elementele materiale constituie „nucleul produsului” și sunt reprezentate de obiectele expuse, care pot fi din patrimoniul propriu al muzeului sau împrumutate de la alte persoane fizice sau juridice. Componentele nemateriale se referă la designul expozițional, atmosfera creată, sistemul de iluminare, sistemul audio-video, modul de interpretare și informațiile prezentate cu privire la

obiectele expuse (Zbucnea, 2008: 153-157). Aceste elemente, corelate cu produsele și serviciile auxiliare oferite, constituie practic pachetul muzeal oferit vizitatorilor. Așadar, *„ce se oferă vizitatorilor de către orice muzeu nu este numai posibilitatea „vizionării” unor componente ale patrimoniului cultural național, ci un pachet de elemente materiale și nemateriale menite să determine o anumită transformare în mintea și chiar inima vizitatorului, pe lângă oferirea posibilității de petrecere agreabilă a timpului liber”* (Zbucnea, 2008: 157). Toate aceste elemente au scopul de a crește valoarea oferită vizitatorilor și a satisfacției resimțită de aceștia (Zamfir & Corboș, 2012).

#### **1.4.3. Caracteristicile produselor și serviciilor muzeale**

După cum s-a putut observa, produsele și serviciile muzeale au un caracter deschis, se dezvoltă în timp (ca urmare a activităților de colectare și cercetare) și sunt diversificate pentru a oferi o valoare cât mai mare vizitatorilor. Astfel, putem afirma faptul că acestea se caracterizează prin flexibilitate și adaptabilitate (Zbucnea, 2008: 155). O altă caracteristică a produselor muzeale și în particular a colecțiilor acestora, e aceea că acestea sunt destinate nu doar generației actuale, ci și generațiilor viitoare, care nu pot să-și exprime preferințele în momentul actual. În acest sens, conservarea stocului curent de valori pentru consum viitor poate fi considerată un output. Dificultatea constă în a ști ce anume să conservi, dat fiind faptul că generațiile viitoare nu au mijloace directe pentru a-și face cunoscute preferințele, iar resursele limitate fac ca nu totul să poată fi conservat (Coman și Pop, 2012a).

Un alt aspect interesant al ofertei muzeelor e acela că nu se poate face o separare completă între vânzarea de produse și prestarea de servicii, acestea fiind aproape fără excepție oferite vizitatorilor sub forma unui pachet muzeal. În aceste condiții, pentru asigurarea satisfacției vizitatorului devine extrem de important modul în care este alcătuit mănunchiul de produse și servicii, respectiv proporția în care sunt combinate aceste elemente (Zbucnea, 2008: 155). Referitor la serviciile muzeale, cele șase caracteristici ale acestora sunt:

• **Intangibilitate.** Aceasta este unica caracteristică comună tuturor serviciilor (McLean, 1994) și se referă la faptul că serviciile muzeale nu pot fi văzute, gustate, simțite sau auzite înainte ca acestea să fie prestate (Kotler et al., 2008: 308). Spre exemplu, calitatea unui ghidaj oferit publicului nu poate fi predeterminată deoarece aceasta depinde de abilitățile oratorice ale ghidului, de cunoștințele sale, dar și de bagajul de informații deținut de vizitatori anterior, sau de codarea și decodarea corespunzătoare a mesajului în procesul de comunicare dintre părțile implicate. Muzeele pot să-și facă ofertele parțial tangibile prin publicarea de fotografii cu serviciile oferite sau prin broșuri, bannere și alte materiale publicitare create astfel încât să-i ofere vizitatorului o imagine asupra experiențelor de care poate avea parte în cadrul muzeului. Cu toate acestea, așteptările și informațiile deținute de vizitatori nu pot reda 100% caracteristicile unui serviciu.

• **Inseparabilitate.** La fel ca majoritatea serviciilor, și serviciile muzeale sunt inseparabile de furnizor. În ciuda posibilității oferite de multe muzee de a efectua vizite virtuale, o persoană nu va avea cum să se bucure de toate facilitățile oferite de un muzeu decât prin efectuarea unei vizite la sediul acestuia, întrucât numeroase elemente nu pot fi transpuse în mediul virtual (Kotler et al., 2008: 308).

• **Simultaneitate între prestarea și consumul serviciului.** Dacă bunurile sunt fabricate, vândute și în final consumate, serviciile muzeale sunt mai întâi cumpărate și abia apoi sunt prestate și consumate. Din acest motiv crearea/prestarea serviciilor are loc simultan cu consumul lor, fapt ce le face inseparabile de muzeu (McLean, 1994).

• **Variabilitate.** Calitatea unui serviciu este mult mai variabilă decât cea a unui produs deoarece depinde într-o proporție mai mare de factorul uman. Chiar dacă din punct de vedere teoretic se poate vorbi despre o standardizare a serviciilor, aceasta e dificil de atins 100% datorită variațiilor din mediul organizației. Spre exemplu, un pedagog muzeal poate să fie foarte bine dispus într-o zi, realist în altă zi și posomorât într-alta. În mod cert copiii participanți la atelierele sale de

educație muzeală vor percepe diferit calitatea serviciilor în aceste condiții. Așadar, întrucât serviciile muzeale sunt prestate direct de angajații muzeului, pentru asigurarea de vizite satisfăcătoare este necesară instruirea și motivarea acestor angajați (furnizori) să fie prietenoși și cordiali cu vizitatorii. Totodată, serviciile oferite de către un muzeu sunt influențate și de fluxul de vizitatori. Spre exemplu, în săptămâna „Școala Altfel” sau cu ocazia evenimentului „Noaptea Muzeelor” resursele umane ale muzeului sunt foarte solicitate iar aglomerația din muzeu e ridicată. În aceste condiții e foarte posibil să apară o scădere a calității serviciilor (timp de așteptare mai mari, locuri de odihnă ocupate, vizibilitate de ansamblu asupra spațiului expozițional mai redusă etc.). Diminuarea gradului de variabilitate al serviciilor poate fi realizat prin: investirea în perfecționarea personalului, stimularea, recunoașterea și răsplătirea comportamentului excelent, implementarea de proceduri clare pentru primirea sugestiilor clienților și îmbunătățirea serviciilor, controlul calității, efectuarea de sondaje în rândul clienților și alte măsuri prin care se urmărește obținerea unei standardizări (Kotler et al., 2008: 309).

- **Lipsa proprietății.** Spre deosebire de produse, serviciile nu intră în posesia permanentă a cumpărătorului. Prin urmare, un vizitator va avea acces și va putea vedea o expoziție însă nu va putea dobândi drept de proprietate asupra acesteia (McLean, 1994).

- **Perisabilitate.** Aceasta constă în faptul că serviciile muzeale nu pot fi depozitate pentru vânzări sau folosință ulterioară. Chiar dacă diferitele evenimente sau expoziții pot fi reproduse pe suporturi audio-video, după cum am arătat, acest lucru nu poate reda întru totul experiența de participare fizică. Din acest motiv, cei ce nu au reușit să participe spre exemplu la vernisajul unei anumite expoziții nu vor mai putea realiza acest lucru niciodată în aceleași condiții. Totodată, dat fiind faptul că multe muzee expun permanent doar o mică parte din patrimoniul de care dispun, ratarea de către o persoană a vizitării unei

expoziții temporare poate echivala cu imposibilitatea de a mai vedea vreodată expusă o anumită lucrare. Perisabilitatea serviciilor este problematică în special atunci când cererea este neregulată (Kotler et al., 2008: 308). În perioadele cu cerere mare muzeele se pot afla în imposibilitatea de prestare a serviciilor către toți consumatorii potențiali (de exemplu, în săptămâna „Școala altfel” unele muzee nu pot satisface toate cererile de participare la ateliere educaționale venite din partea instituțiilor de învățământ). Pe de altă parte, în anumite perioade se înregistrează o cerere redusă pentru serviciile muzeale, fapt care influențează negativ performanța acestuia din punct de vedere economic, dat fiind faptul că ponderea cea mai semnificativă în costurile de producție e reprezentată de cheltuielile fixe.

Pentru realizarea unei corelații mai bune între cerere și ofertă muzeele pot aplica unele strategii de organizare a serviciilor. Pe partea cererii, muzeele au posibilitatea de a scădea diferite taxe de intrare la diferite momente pentru a ajuta la nivelarea cererii între perioadele de vârf și celelalte perioade. Când cererea mare rezultă din organizarea unei expoziții importante, muzeele pot solicita cumpărarea din timp a biletelor și intrarea regulată la diferite ore programate. Pe partea ofertei, muzeele pot angaja personal suplimentar part-time pentru a munci în perioadele cu cerere maximă și să prelungească programul. Pe parcursul perioadelor de vârf, angajaților li se pot da doar sarcini esențiale, aceștia urmând să recupereze din munca lăsată deoparte în perioadele cu cerere mai redusă. Subcontractarea este de asemenea un mijloc de preluare a anumitor sarcini. Contractorii externi pot fi angajați să conducă servicii specializate, acest lucru ducând la eliberarea personalului propriu (Kotler et al., 2008: 309).

Așadar, putem afirma că muzeele au posibilitatea de a oferi o gamă largă de produse și servicii vizitatorilor, iar pentru ca acestea să aibă succes în cadrul pieței este esențial atât cunoașterea preferințelor consumatorilor cât și a caracteristicilor pe care le are oferta.

## 1.5. Viziunea și misiunea muzeelor

*Viziunea reprezintă imaginea sau starea ideală a viitorului unei organizații* (Popa et al., 2013: 98), respectiv rezultatul la care organizația va ajunge ca urmare a îndeplinirii misiunii sale (Byrnes, 2009: 122). Conform lui Lord et al. (2012: 47) o declarație de viziune descrie impactul pe care muzeul aspiră să-l realizeze în lume sau în comunitatea pe care o servește sau își propune să o servească (Lord et al., 2012: 47).

O declarație de viziune reprezintă un instrument important prin care organizația poate descrie cu succes rezultatele viitoare care vor apărea din îndeplinirea misiunii și obiectivelor sale (Byrnes, 2009: 133-134). Prin aceasta, conducerea muzeului prezintă o imagine a modului în care muzeul va arăta atunci când își va implementa planul strategic și își va atinge potențialul maxim (Genoways & Ireland, 2003: 86).

Pentru formularea viziunii este necesar să se ofere un răspuns la întrebarea: „unde dorește să ajungă organizația?” (Borza, 2012: 13). Această „viziune de succes” ar trebui să fie scurtă și clară dar totodată să includă misiunea muzeului, chestiuni strategice, obiectivele stabilite, planuri de acțiune, criteriile de performanță, regulile de adoptare a deciziilor, precum și standarde etice (Genoways & Ireland, 2003: 86).

Se poate astfel observa faptul că existența unei viziuni reprezintă primul pas în formularea strategiei unui muzeu, toate celelalte elemente ale procesului de management strategic fiind ulterior elaborate în funcție de viziunea pe care o are organizația (Borza, 2012: 13).

Dacă viziunea reprezintă o stare ideală, perfectă a unei organizații, adică o destinație, misiunea reprezintă ceea ce va face organizația pe termen lung, respectiv rolul pe care aceasta îl va juca în societate (Burciu et al., 2008: 181). Altfel spus, misiunea reprezintă primul obiectiv global al unei organizații și motivul ei fundamental de existență (Lazăr et al., 2009: 71; Popa et al., 2013: 99; Byrnes, 2009: 122). O declarație de misiune exprimă concis scopul esențial sau rațiunea pentru care există muzeul precum și motivația care justifică eforturile considerabile necesare pentru înființarea sau funcționarea sa (Lord et al., 2012: 45-46).

Dacă în cazul unei societăți comerciale misiunea este centrată pe profitabilitate, incluzând criterii de succes ușor de calculat (precum pragul de rentabilitate, randamentul investițiilor, vânzările, marjele de profit și cota de piață), misiunea unei organizații non-profit este mai dificil de definit deoarece aceasta se concentrează pe educație și furnizarea de servicii publice (Anderson, 1998 apud Genoways & Ireland, 2003: 22). De exemplu, cum poate un muzeu, care educă publicul prin exponate, să-și evalueze succesul? Acesta își poate înregistra numărul de vizitatori, dar cantitatea sau calitatea învățării nu este atât de ușor de cuantificat (Genoways & Ireland, 2003: 22).

Conform lui Porter (2006) scopul fundamental al oricărui muzeu este crearea de valoare, determinată ca raport între beneficiile sociale generate pe piață și resursele utilizate. Același lucru este accentuat și de ICOM (2013) conform căruia raționamentul existenței oricărui muzeu este acela de a servi societatea în vederea dezvoltării sale. Astfel, muzeele nu există ca să aibă grijă de patrimoniu, ci au grijă de patrimoniu pentru a oferi plus valoare în cadrul societății. Weil (2002: 73) exprimă într-un mod succint care este misiunea de bază a unui muzeu: *„În tot ceea ce fac muzeele, ele trebuie să-și amintească piatra de temelie pe care se bazează întreaga întreprindere: a face o diferență pozitivă în calitatea vieții oamenilor. Muzeele care acordă importanță acestui aspect, sunt cele care contează foarte mult.”*

Genoways și Ireland (2003: 21) sunt de părere că misiunea muzeeilor trebuie să includă *„colectarea și conservarea diverselor tipuri de artefacte realizate de om și a specimenelor naturale (vii sau moarte), precum și expunerea, interpretarea și educarea în vederea extinderii cunoștințelor noastre cu privire la noi, la societatea noastră și la lumea în care trăim”*. Acest punct de vedere este împărtășit și de Yuqin (2008) care consideră că responsabilitatea socială sacră și misiunea unui muzeu este de a promova educația, de a explora istoria societăților umane și de a utiliza cultura și știința pentru a lumina mintea umană, astfel încât să ajute oamenii să înțeleagă mai bine lumea și să protejeze mediul natural (Yuqin, 2008). Astfel, misiunea comună a muzeelor este de a construi colecții și de a

oferi acces, prin expoziții, la învățarea pe tot parcursul vieții (Tam, 2012).

Misiunea stă la baza planificării organizaționale și dezvoltării muzeului. Aceasta arată modul în care muzeul se raportează la publicul său și modul în care acesta contribuie la îmbunătățirea calității vieții. Totodată misiunea indică cine beneficiază de activitățile desfășurate de muzeu, și ce programe și servicii oferă acesta pentru îndeplinirea scopurilor sale (Kotler et al., 2008: 87).

Elementele de bază ale oricărei misiuni includ cuvinte care să-l ajute pe cititor să înțeleagă ce face organizația și de ce face ceea ce face (Byrnes, 2009: 128). Unul din elementele cheie în formularea misiunii este acela de a comunica prin ce se diferențiază acesta de concurenții săi: unicitatea colecțiilor sale, expozițiilor și programelor, a facilităților și serviciilor, sau a proiectelor de cercetare (Kotler et al., 2008: 88).

Pentru definirea misiunii unui muzeu este necesar să se ofere un răspuns la întrebările: cine este muzeul, care este scopul pentru care acesta există, în ce constă activitatea sa, de ce desfășoară activitățile pe care le desfășoară, ce este distinctiv în activitatea sa, cine sunt consumatorii săi și cum reușește muzeul să satisfacă nevoile acestora? (Borza, 2012: 13; Burciu et al., 2008: 181; Kotler et al., 2008: 87). Astfel, misiunea unui muzeu trebuie să arate ce dorește acesta să facă, sensul pe care îl va da activității sale în viitor, propria sa filozofie, produsele/serviciile/informațiile pe care acesta intenționează să le ofere, piețele pe care va acționa, competențele esențiale de care dispune, respectiv aspectele prin care acesta se deosebește de alte muzee (Borza et al., 2005: 80; Burciu et al., 2008: 181; Lazăr et al., 2009: 71).

Declarația de misiune ar trebui să servească drept standard pentru personalul instituției și conducerea acesteia. Acesta poate consta dintr-o descriere simplă, într-un singur rând, sau poate fi extinsă pentru a acoperi obiectivele și scopurile instituției (Genoways & Ireland, 2003: 21). Cel mai important aspect este însă ca misiunea să poată fi realizată. Un muzeu va eșua în mod cert dacă misiunea sa nu poate fi înțeleasă, urmată, sau îndeplinită (Genoways & Ireland, 2003: 24).



Cerințele cărora trebuie să le răspundă misiunea unei organizații sunt următoarele: să definească unde este organizația în prezent și unde ar dori să ajungă; să permită creșterea organizației; să distingă organizația față de concurenți; să constituie un cadru pentru evaluarea activităților curente și a celor de perspectivă; să fie suficient de clar formulată pentru a fi înțeleasă de toți angajații organizației (Borza, 2012: 35). Totodată, Skramstad și Skramstad (2012: 66) accentuează că declarația de misiune trebuie să includă valoarea fundamentală pe care muzeul o creează în cadrul societății. În opinia autorilor, o misiune bună evidențiază prin ce se diferențiază muzeul, importanța a ceea ce face acesta și valoarea pe care o oferă comunităților pe care le servește.

Multe muzee își formulează misiunea în funcție de valorile fundamentale ale organizației axate pe convingerile și normele existente în cadrul muzeului cu privire la ce este corect, drept, just și dezirabil. Alte muzee își formulează misiunea pornind de la importanța colecțiilor lor în educarea publicului (Kotler et al., 2008: 88).

Definirea misiunii unui muzeu poate fi influențată de mai multe elemente, precum: istoricul instituției, resursele și competențele de care dispune, oportunitățile și amenințările din cadrul mediului, sistemul de valori al managerilor și al angajaților, tradițiile care există în cadrul muzeului etc. (Popa et al., 2013: 101, Kotler et al., 2008: 86). Întrucât aceste elemente se modifică în timp, pentru obținerea unor performanțe maxime este necesar ca muzeele să-și analizeze și adapteze periodic misiunea la schimbările din cadrul mediului (Popa et al., 2013: 101, Kotler et al., 2008: 88). Numai prin crearea atentă și evaluarea permanentă a misiunii sale un muzeu poate supraviețui (Genoways & Ireland, 2003: 24).

Misiunea se poate dovedi utilă nu numai în definirea unui muzeu, dar și în ghidarea campaniilor de marketing, publicitate și/sau a campaniilor de strângere de fonduri, în condițiile în care mulți finanțatori evaluează muzeele pe baza eficienței cu care acestea își îndeplinesc misiunea (Genoways & Ireland, 2003: 21). Totodată, declarația de misiune influențează direct modul în care este gestionată instituția. Prin

stabilirea priorităților pentru muzeu, declarația de misiune poate pune organizația pe pista către succes. Astfel, declarația de misiune devine cel mai important punct de plecare pentru un muzeu și trebuie să fie vizibilă și evidentă prin programe publice (Genoways & Ireland, 2003: 24). Misiunea poate fi tipărită pe publicațiile muzeului – de la antet și cărți de vizită, până la broșuri și cataloage - sau poate deveni parte din reclame (Genoways & Ireland, 2003: 22).

După ce managerii muzeali au formulat clar viziunea și misiunea organizației și le-au făcut cunoscute propriilor angajați și stakeholderilor, aceștia pot începe să fixeze obiective și să formuleze strategii de atingere a acestora (Burciu et al., 2008: 182).

Skramstad și Skramstad (2012: 61) acordă o importanță deosebită celor două documente care trebuie să constituie fundația oricărui muzeu, respectiv declarația de viziune și de misiune. În opinia autorilor, fără o înțelegere împărtășită a scopului unei organizații și a valorii pe care aceasta o oferă clienților săi (misiunea), precum și a ceea ce aceasta și-a propus să realizeze pe termen lung (viziunea), nu poate fi vorba de o cale de succes către viitor. Absența acestor documente e similară cu situația în care cineva ar dori să conducă spre exemplu din Cluj-Napoca, până în Beijing, fără a dispune de hartă, indicatoare sau GPS. Bineînțeles, acest lucru nu e imposibil, însă determină o mulțime de timp pierdut pe drumuri greșite, fapt care poate să ducă în final la pierderea interesului de a mai ajunge la destinație. Același lucru se întâmplă și în cazul unui muzeu. În lipsa unei viziuni și misiuni nu există o înțelegere clară a scopului unic și a valorii pe care organizația intenționează să o creeze, fapt pentru care nu are cum să fie vorba de planificare strategică (să realizezi ce?), planificarea proceselor și activităților (cu ce scop?) sau satisfacerea nevoilor consumatorilor (Skramstad & Skramstad, 2012: 63). Din aceste considerente e necesar ca fiecare muzeu să aibă o viziune și misiune bine-definită și înțeleasă de toți angajații.

## 1.6. Obiectivele unui muzeu

După cum se poate observa în figura 1.3., realizarea misiunii unui muzeu este condiționată de fixarea unor obiective. Practic, un muzeu care nu are obiective de atins nu își dovedește rațiunea de existență (Ilieș et al., 2005: 71; Lazăr et al., 2009:73). Obiectivele sunt declarații generale cu privire la scopurile muzeului, prin care se evidențiază ce se dorește să se realizeze, prin ce mijloace, în cât timp și de către cine (Kotler et al., 2008: 91).



Figura 1.3. Relația de condiționare dintre viziune, misiune, obiective și strategii

Sursa: (Burciu et al. 2008: 182)

Obiectivele contribuie la creșterea performanțelor organizației, acestea îndeplinind o serie de **roluri** evidențiate în figura 1.4. Totodată, principalele trăsături ale obiectivelor sunt redată în figura 1.5. Pe lângă aceste roluri și trăsături, obiectivele trebuie să îndeplinească și următoarele **condiții** (Borza et al., 2005: 82):

- Să elimine lipsurile din cadrul organizației;
- Să pună de acord punctele forte ale organizației cu perspectivele acesteia;
- Să minimizeze pericolele care apar în mediu;
- Să sprijine misiunea organizației;
- Să fie stabilite pentru toate domeniile organizației ale căror rezultate influențează direct succesul și supraviețuirea acesteia.

Obiectivele generale, denumite și obiective strategice, sunt fixate de către managerii de vârf ai muzeelor. Acestea vizează organizația în ansamblu (Popa et al., 2013: 102) și reprezintă baza programării manageriale (Ilieș et al., 2005: 71). În vederea îndeplinirii obiectivelor generale ale unui muzeu, acestea trebuie să fie transpuse în obiective specifice la nivelul fiecărui departament și, în final, în obiective individuale, aferente fiecărui angajat. Obiectivele stabilite de către managementul de mijloc la nivel de compartiment sunt denumite obiective

tactice. Comparativ cu obiectivele strategice, acestea sunt formulate în termeni mai specifici și măsurabili, arătând ce trebuie să facă compartimentele respective pentru a se atinge obiectivele generale ale organizației (Popa et al., 2013: 102). În final, obiectivele stabilite de către managementul operațional vizează rezultatele concrete, măsurabile care urmează a fi obținute la nivelul compartimentelor de bază și ale indivizilor, fiind denumite obiective operaționale (Popa et al., 2013: 102).



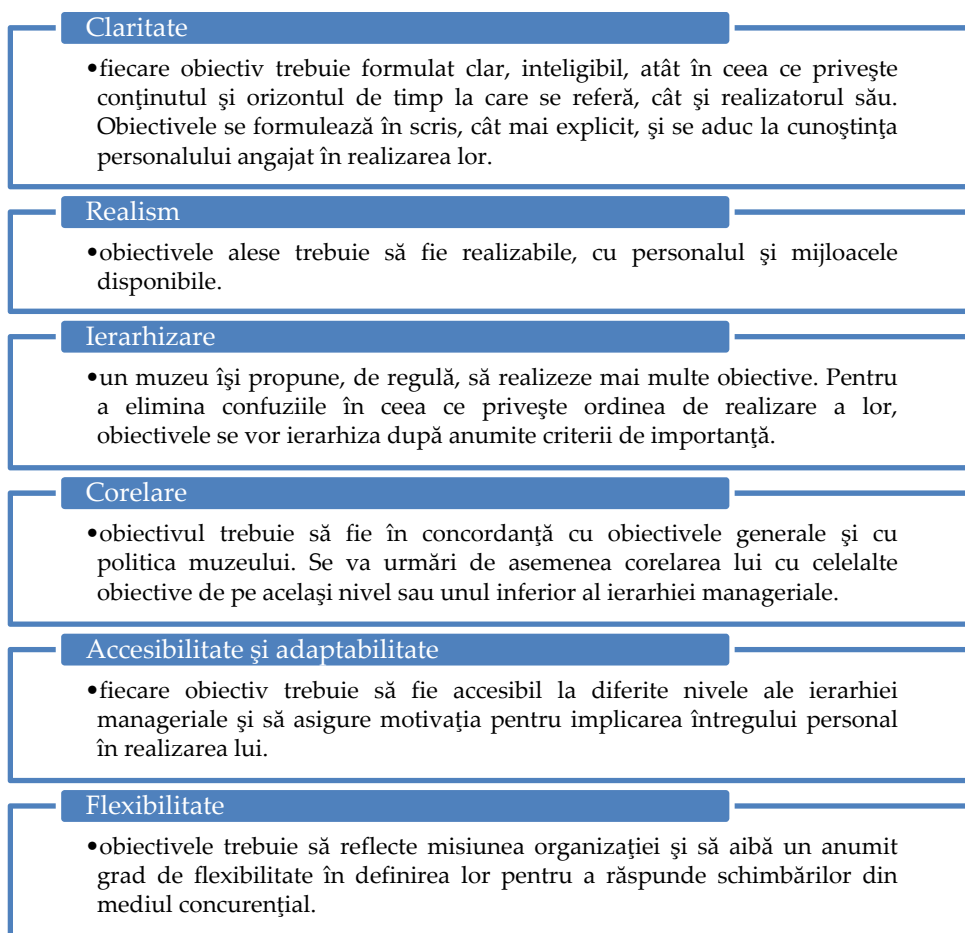
**Figura 1.4. Rolurile obiectivelor în cadrul organizației**

*Sursa:* (Popa et al., 2013: 103)

Acest proces de integrare a obiectivelor angajaților cu cele ale organizației este denumit managementul prin obiective. Aplicarea acestui tip de management are la bază ideea că rezultatele angajaților vor fi mai ridicate și vor conduce la o performanță mai mare a organizației dacă aceștia cunosc modul în care activitățile pe care le desfășoară contribuie la îndeplinirea obiectivelor generale ale muzeului (Borza et al., 2005: 83).

Formularea obiectivelor în cadrul unui muzeu se referă la toate aspectele organizaționale, inclusiv marketing, programe și achiziții. Câteva exemple în acest sens sunt: creșterea numărului de vizitatori,

îmbogățirea patrimoniului prin achiziții și/sau donații, elaborarea de expoziții și programe atractive pentru diferite segmente de piață, extinderea programelor educaționale, îmbunătățirea serviciilor și facilităților oferite vizitatorilor, creșterea veniturilor proprii etc. (Kotler et al., 2008: 91). Întrucât aceste obiective sunt aproape imposibil să fie realizate simultan, e necesară stabilirea ordinii de prioritate a acestora (Kotler et al., 2008: 91). Spre exemplu, conform lui Cooper-Martin (1990) cele mai importante obiective ale muzeelor de artă se referă la oferirea de experiențe educaționale și estetice publicului.



**Figura 1.5. Trăsăturile obiectivelor**

*Sursa:* (Lazăr et al., 2009: 73-74)

După fixarea obiectivelor, „scopul managementului este de a dirija și motiva angajații pentru realizarea acestora” (Borza et al., 2005: 81). În acest sens, obiectivele stabilite la nivel managerial trebuie formulate clar, comunicate angajaților responsabili cu îndeplinirea lor și trebuie înțelese corect de către aceștia (Ilieș et al., 2005: 71-72).

În funcție de orizontul de timp la care se referă, obiectivele pot fi formulate pe termen lung sau pe termen scurt. Obiectivele pe termen lung se referă la o perioadă mai mare de un an și stabilesc *rezultatele dorite a se obține pentru realizarea misiunii organizației*. Obiectivele pe termen scurt se referă la o perioadă mai mică de un an și *reprezintă sarcini menite să ducă la realizarea obiectivelor pe termen lung* (Borza et al., 2005: 81-82).



Figura 1.6. Domenii de stabilire a obiectivelor în cadrul unui muzeu

Sursa: (Porter, 2006)

Obiectivele unui muzeu pot să se refere la activitățile desfășurate de acesta, la funcțiile sale sau la anumite componente ale acestora (Lazăr et al., 2009: 73). Pentru formularea obiectivelor muzeelor se pornește de la oportunitățile apărute în cadrul mediului (Ilieș et al., 2005: 71). Întrucât activitățile desfășurate, respectiv oportunitățile și amenințările din cadrul mediului nu sunt identice pentru toate muzeele, este imposibil stabilirea unei combinații de obiective aplicabilă în cadrul tuturor muzeelor (Borza et al., 2005: 82). Totuși, muzeele pot avea unele obiective comune, precum acela de a furniza o experiență educațională (Buber & Knassmüller, 2009), sau de a expune public cele mai frumoase și semnificative obiecte din punct de vedere istoric (Montias, 1995). Principalele domenii pentru care pot să se stabilească obiective în cadrul unui muzeu sunt ilustrate în figura 1.6.

Obiectivele unui muzeu pot fi grupate în trei mari **categorii** (Lazăr et al., 2009: 75-76):

- a) *Obiective productive* – se referă la activitatea de bază a muzeului care constă în elaborarea de expoziții și programe educaționale dar și în conceperea de produse destinate vânzării, sau în îmbogățirea, conservarea și teaurizarea patrimoniului.
- b) *Obiective economice* – acestea au la bază concepte și principii economice precum: productivitate, eficiență, maximizarea veniturilor, minimizarea costurilor, creșterea numărului de vizitatori etc.
- c) *Obiective sociale* – din această categorie fac parte obiective precum: facilitarea înțelegerii și acceptării multiculturale, dezvoltarea identității comunității, promovarea dezvoltării durabile, scăderea izolării sociale, îmbunătățirea înțelegerii unei culturi și a diferitelor stiluri de viață, satisfacerea nevoilor personalului și îmbunătățirea condițiilor de muncă, introducerea unor tehnologii nepoluante, măsuri de reducere a poluării mediului etc.

## 1.7. Concluzii preliminare

Muzeele activează în prezent într-un mediu în care adeseori se ridică semne de întrebare cu privire la rațiunea și scopul pentru care ele există și sunt finanțate din bani publici. Acest lucru le-a pus în postura de a-și adapta activitățile astfel încât valoarea oferită „finanțatorilor”, care în ultimă instanță sunt cetățenii, să fie suficient de mare pentru a compensa subvențiile încasate. În aceste condiții am considerat necesar să aducem în discuție conceptul de muzeu, pentru a putea identifica ce reprezintă aceste instituții în societatea actuală și care sunt posibilitățile de îmbunătățire a performanțelor lor. Prin urmare, în acest capitol am realizat o prezentare a ceea ce sunt și ceea ce oferă muzeele, pornind de la definirea și evoluția conceptului de muzeu și analizând aceste organizații prin prisma funcțiilor, rolurilor îndeplinite în economie și societate și a produselor și serviciilor oferite pe piață. Totodată, am analizat și viziunea, misiunea și obiectivele muzeelor, dat fiind faptul că aceste elemente stau la baza bunei funcționări a oricărei organizații și constituie punctul de plecare în orice demers de îmbunătățire a performanțelor.

O primă concluzie la care am ajuns în urma aprofundării literaturii de specialitate e aceea că muzeele actuale sunt centre complexe de educație, documentare și petrecere a timpului liber, în acest sens păstrând în condiții optime, cercetând și îmbogățind continuu patrimoniul cultural aflat în administrarea lor. Considerăm că însușirea de centru complex poate fi atribuită muzeelor datorită efectului combinat al unor factori, precum: varietatea lor, resursele utilizate, funcțiile îndeplinite, rolurile diverse jucate în economie și societate și gradul ridicat de diversificare al ofertei lor. Astfel, am putut observa faptul că în vederea oferirii de produse și servicii consumatorilor, muzeele combină funcțiile lor specifice cu funcții ale altor instituții precum școli, arhive, biblioteci sau locuri de distracție. De asemenea, am ajuns la concluzia că funcțiile tradiționale de colectare, conservare și cercetare nu sunt altceva decât etape ale procesului de producție specific muzeelor, în prezent funcțiile



lor moderne tinzând să fie legate de procesul de furnizare, respectiv de beneficiile pe care le generează (educație, revitalizare economică, divertisment).

Dat fiind schimbarea produsă în structura funcțiilor muzeelor, ne-am continuat cercetarea prin analiza avantajelor care pot fi create de aceste organizații în economie și societate. Astfel, am ajuns la concluzia că muzeele au capacitatea de a furniza o varietate largă de beneficii sociale, culturale, educaționale și economice pentru regiunile din care fac parte. Prin urmare, suntem de părere că muzeele bine gestionate dețin un rol important în dezvoltarea sustenabilă a unei comunități, fapt care impune identificarea modalităților prin care poate să aibă loc îmbunătățirea performanțelor acestor organizații. Totodată, am observat că muzeele cu un management adecvat nu sunt doar simple consumatoare de resurse, întrucât ieșirile pe care acestea le furnizează pe piață sunt adeseori superioare resurselor utilizate. În plus, prin funcția lor de achiziție, considerăm că muzeele de artă, dar nu numai, pot fi privite ca instituții financiare deoarece valoarea în timp a bunurilor din patrimoniu crește, contribuind astfel la sporirea avuției naționale.

După ce am analizat muzeele prin prisma funcțiilor lor și a avantajelor pe care au capacitatea de a le genera, ne-am axat studiul asupra produselor și serviciilor muzeale, fapt care ne-a confirmat încă o dată ipoteza noastră conform căreia muzeele reprezintă organizații complexe. Principala concluzie la care am ajuns în urma studiului „output-ului” muzeal direct (avantajele menționate anterior fiind un output indirect) este aceea că multe muzee au conștientizat rolul important pe care îl dețin și funcțiile noi care le sunt atribuite, fapt pentru care au recurs la diversificarea ofertei lor în vederea amplificării beneficiilor create în societate. Astfel, muzeele oferă un „pachet de elemente materiale și nemateriale” (Zbucnea, 2009: 157) prin care își îndeplinesc și corelează armonios obiectivele socio-culturale și educaționale cu cele economice și comerciale. Totodată, suntem de părere că produsele, serviciile, programele și facilitățile oferite de muzee, nu reprezintă altceva decât subcomponente ale unui produs muzeal general care constă în furnizarea de

experiențe vizitatorilor, acest produs fiind de fapt cel care influențează în cea mai mare măsură succesul sau eșecul unui muzeu în raport cu publicul.

Pornind de la faptul că orice strategie de îmbunătățire are la bază elemente precum viziunea, misiunea și obiectivele unei organizații, în ultima parte a acestui capitol am tratat particularitățile acestor concepte în cazul muzeelor. Concluzia la care am ajuns e aceea că declarația de viziune și misiune permite o înțelegere clară a ceea ce muzeul și-a propus să realizeze pe termen lung și a valorii pe care acesta intenționează să o creeze. Muzeele au pe de o parte o misiune comună, aceea de a servi societatea, dar în același timp trebuie să-și particularizeze aceste documente astfel încât să reflecte filozofia lor proprie și aspectele prin care se diferențiază de concurenții lor. Același principiu se aplică și în ceea ce privește obiectivele muzeelor. Pe lângă faptul că muzeele pot avea unele obiective generale comune, fiecare organizație trebuie să-și adapteze obiectivele în funcție de punctele sale tari și slabe, amenințările și oportunitățile din cadrul mediului și nu în ultimul rând în funcție de misiunea sa specifică.

În concluzie, putem afirma că muzeele joacă un rol important în cadrul economiei și societății actuale. Performanțele lor contribuie la dezvoltarea sustenabilă a unei regiuni, în timp ce gestionarea defectuoasă a acestor organizații influențează negativ bunăstarea comunităților din care fac parte. Din acest motiv este necesar să înțelegem mai bine cum sunt și cum trebuie conduse aceste organizații astfel încât contribuția lor la dezvoltarea societății să fie maximă, aceste aspecte fiind dezbătute în capitolul care urmează.



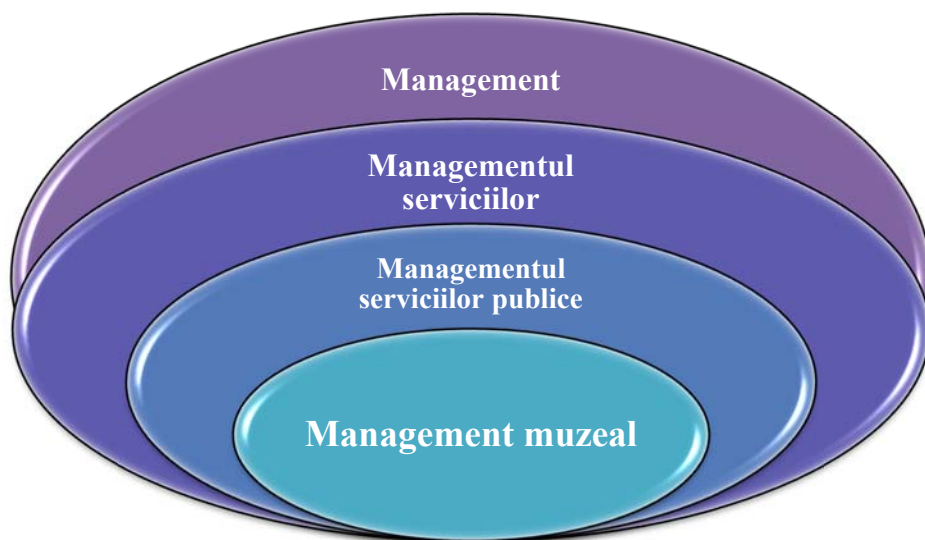
## CAPITOLUL 2.

### ABORDĂRI ALE MANAGEMENTULUI MUZEAL

#### 2.1. Managementul muzeal

##### 2.1.1. *Locul managementului muzeal în știința managementului*

În cadrul procesului de dezvoltare a științei managementului a avut loc desprinderea și conturarea unor discipline de ramură, corespunzătoare diverselor tipuri de organizații întâlnite în societatea modernă (Burciu et al., 2008: 583). Din această categorie face parte și managementul muzeal, ca subdiviziune a managementului serviciilor, respectiv a managementului public, dat fiind faptul că majoritatea muzeelor sunt finanțate direct sau indirect de către stat.



**Figura 2.1.** *Locul managementului muzeal în știința managementului*

*Sursa:* prelucrare proprie

Managementul muzeal s-a dezvoltat începând din anii 1990 (Moore, 1994), ca și o consecință directă a creșterii importanței acordate managementului public. Acesta din urmă a apărut în deceniul opt din secolul XX pe baza următoarelor considerente:

- a) Statul utilizează resurse pentru a oferi servicii publice, fapt pentru care acesta poate fi privit ca o imensă organizație;
- b) „Rezolvarea „crizei” din sistemul public poate fi realizată doar prin organizarea și gestionarea instituțiilor statului în mod similar modului de conducere al organizațiilor private, ceea ce presupune concentrarea pe rezultate și pe optimizarea relației dintre intrări și ieșiri” (Păunescu, 2008).

Conform lui Burciu et al. (2008: 585) managementul public *„studiază procesele și relațiile de management dintre componentele aparatului administrativ și din interiorul fiecărei instituții pentru a descoperi cum se pot aplica mai eficace cele cinci funcții ale managementului în organizații non-lucrative”*. Păunescu Mihai (2008: 9) e de părere că aplicarea managementului în sectorul public trebuie să aibă în vedere preocuparea pentru rezultate, pentru măsurarea lor și pentru stabilirea unor indicatori și standarde de calitate. Spre deosebire de birocratie, managementul public nu se limitează la respectarea procedurilor (deși le include), ci presupune centrarea pe rezultate, stabilirea unor strategii (atât pe termen scurt, cât și pe termen lung) și preocuparea față de mediul organizației, fiind dependent de evaluarea externă a serviciilor, în special de către cetățean. Așadar, managementul public are ca și obiectiv principal creșterea gradului de satisfacție al cetățenilor (Păunescu et al., 2008: 10-11).

Principalele abordări în managementul public sunt următoarele (Burciu et al., 2008: 599):

- a) *Abordarea tradiționalist-birocratică* – axată pe ideea de separare a administrației publice de decizia politică;
- b) *Abordarea noului management public (NMP)* – axată pe ideea angajării unor manageri publici profesioniști care să adapteze și implementeze în instituțiile publice practici de management specifice companiilor private.

Abordarea noului management public presupune orientarea înspre eficiență în instituțiile publice, prin reformarea acestora după modele din sectorul privat și introducerea unor sisteme de performanță și competiție (Păunescu et al., 2008: 38). Totodată se pune accentul pe asumarea responsabilității de către angajații din sistemul public pentru rezultatele obținute, în condițiile în care în administrația tradițională ei erau responsabili doar de respectarea procedurilor, nu și de obținerea unor rezultate. În acest sens NMP implică stabilirea unor ținte măsurabile în evaluarea performanței angajaților (Păunescu et al., 2008: 39). Principalele doctrine ale noului management public au fost trasate de către Hood Christopher (1991), după cum urmează:

- Stil liber de conducere, antreprenorial, opus stilului tradițional, birocratic, încorsetat de reguli și proceduri;
- Standarde explicite și indicatori de performanță – stabilirea unor scopuri și ținte măsurabile în exercitarea serviciului public;
- Accentuarea controlului rezultatelor (al outputurilor) și măsurarea lor; alocarea fondurilor și bugetarea în funcție de rezultate și parametri de performanță, în condițiile în care administrația publică tradițională presupune mai degrabă controlul intrărilor, modul în care se realizează execuția bugetară și respectarea procedurilor, urmărindu-se mai puțin sau deloc eficacitatea cheltuielilor din perspectiva cetățeanului;
- Dezagregarea și descentralizarea serviciului public – specializarea funcțională și geografică: instituirea unor agenții și creșterea autonomiei locale;
- Introducerea competiției în furnizarea serviciilor publice: organizații publice și private intră în competiție, ceea ce ar duce la servicii mai bune cu costuri mai mici;
- Preluarea stilurilor de management din sectorul privat, în special în privința resurselor umane, a angajării și a stimulării personalului;
- Disciplină și parcimonie în utilizarea resurselor.

Întrucât derivă din managementul public, managementul muzeal a preluat și particularizat la nivelul muzeelor aceste principii și măsuri de reformare ce au ca scop utilizarea eficientă a resurselor în vederea realizării unor produse și servicii de calitate, care să asigure un grad cât mai înalt de satisfacție al consumatorului (Frey & Meier, 2006). Managementul muzeal a fost reglementat din punct de vedere legislativ și în România începând din anul 2005, prin Ordonanța nr. 26 privind managementul instituțiilor publice de cultură. Aceasta prevede faptul că angajarea directorilor în instituțiile publice de cultură se va face numai în urma unor concursuri de proiecte de management, cu scopul de a asigura eficiența în aceste instituții. Printre criteriile de evaluare a performanțelor manageriale, prevăzute în această ordonanță, se numără:

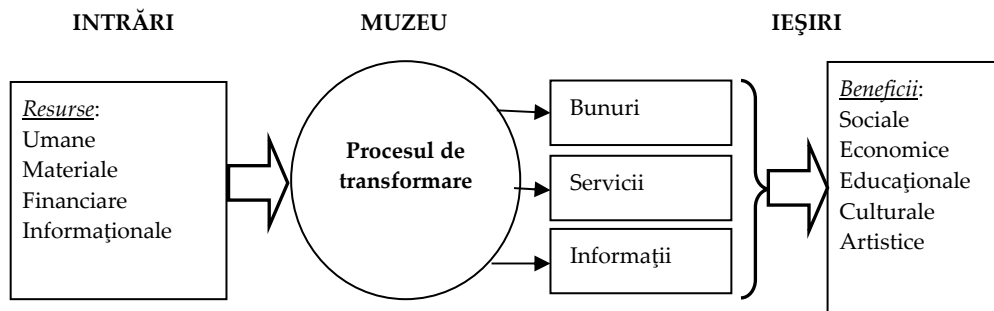
- Diversificarea ofertei culturale și oferirea unor servicii de calitate;
- Promovarea imaginii și vizibilitatea instituției publice de cultură;
- Adecvarea ofertei culturale la solicitările și nevoile publicului;
- Eficiența, eficacitatea și economia în managementul resurselor;
- Viziunea strategică asupra dezvoltării instituției publice de cultură.

Începând din 2005 și până în prezent legislația privind managementul instituțiilor de cultură a suferit numeroase modificări efectuate cu scopul de a detalia și clarifica statutul și rolul managerilor culturali. Cu toate acestea, în organizațiile culturale din sistemul public încă mai există opinii contradictorii cu privire la management, fiind relativ puține acelea care au reușit să îndeplinească la un nivel acceptabil toate criteriile de evaluare prevăzute în Ordonanța nr. 26/2005. Așadar, se poate observa faptul că managementul cultural și în mod particular managementul muzeal reprezintă un nou domeniu al managementului care încă necesită a fi dezvoltat în cadrul unor lucrări de specialitate, astfel încât implementarea noului management public în toate instituțiile statului (inclusiv în muzee) să poată fi realizată și finalizată cu succes.

### 2.1.2. Definirea managementului muzeal

Orice încercare de definire a managementului muzeal e necesar să pornească de la conceptul general de management, utilizat în literatura anglo-saxonă cu semnificația de administrare, gestionare sau conducere (Burduș & Popa, 2013: 15). Astfel, Opriș (2008: 7) consideră că „managementul muzeal are în vedere modul în care sunt organizate și conduse activitățile specifice (culturale, artistice, științifice și administrative) dintr-un muzeu/colecție muzeală de natură să producă bune rezultate.”

Întrucât managementul presupune desfășurarea unui ansamblu de activități în vederea atingerii scopurilor organizației (Lazăr et al., 2002: 11), literatura contemporană pune un accent deosebit pe tratarea managementului ca proces.



**Figura 2.2. Procesul de management muzeal**

*Sursa: prelucrare proprie*

În această abordare managementul reprezintă procesul de planificare, organizare, coordonare, conducere și control, într-un mod cât mai eficient, al resurselor unei organizații (umane, financiare, materiale și informaționale), în vederea atingerii scopurilor acesteia (Borza et al., 2005: 14; Popa et al., 2013: 6-7). Elementele principale ale procesului de management sunt: (1) intrările în cadrul organizației, (2) transformarea intrărilor în ieșiri și (3) ieșirile generate pe piață (Popa et al., 2013: 10). Aceste elemente, în cazul unui muzeu, sunt redată în figura 2.2.



Astfel, **managementul muzeal** poate fi definit ca fiind procesul de planificare, organizare, coordonare, conducere și control a resurselor de care dispune un muzeu, în vederea generării unor beneficii sociale, economice, educaționale și cultural-artistice cât mai mari. Întrucât output-ul muzeal este extrem de variat și uneori poate părea chiar conflictual, o abilitate importantă a managementului muzeal este aceea de a concilia în mod constant valori, funcții și obiective organizaționale diferite, concomitent cu încercarea de a satisface nevoile variate ale diferitelor părți interesate (Lawley, 2003).

În condițiile în care muzeele folosesc bani publici și există în scopul servirii întregii societăți (Ying-zi, 2011), este important ca managementul acestora să aibă în vedere obținerea unei eficiențe ridicate, adică a unui efect cât mai mare cu un efort cât mai mic, sau altfel spus, *„cu cât mai puține resurse materiale, financiare și umane, să fie satisfăcute cât mai multe trebuințe (nevoi) social-umane”* (Lazăr et al., 2002: 16).

Optimizarea raportului dintre intrări și ieșiri este dependentă de valoarea intrinsecă a componentelor celor două subsisteme ale organizației (managerial și operațional) (Borza et al., 2005: 14), în această ecuație oamenii reprezentând resursa cea mai importantă de care dispun managerii, deoarece prin intermediul acesteia vor fi gestionate toate celelalte resurse (Armstrong, 2008: 18).

### **2.1.3. Funcțiile managementului muzeal**

Funcțiile managementului pot fi definite ca „eforturi de gândire și acțiune rațională, specifice activității de conducere, care declanșează un ciclu logic de descifrare a elementelor viitoare” (Lazăr et al., 2009: 37-38). Aceste funcții au fost identificate pentru prima dată de către Fayol după cum urmează (Burduș & Popa, 2013: 38-39; Byrnes, 2009: 16):

- *Prevederea* presupune adoptarea deciziilor cu privire la ce trebuie făcut (stabilirea obiectivelor);

- *Organizarea* constă în a decide cum trebuie făcut, care sunt resursele necesare și cine e responsabil de îndeplinirea obiectivelor;
- *Comanda* presupune trasarea sarcinilor care revin executanților;
- *Coordonarea* are în vedere dirijarea angajaților în vederea realizării obiectivelor propuse;
- *Controlul* analizează dacă sarcina a fost sau nu realizată și ce este de făcut în cazul în care aceasta nu a fost realizată.

În procesul de dezvoltare a științei managementului, aceste funcții au fost grupate și descrise diferit de către numeroși specialiști. Cu toate acestea, scheletul de bază rămâne cel identificat inițial de către Fayol.

Funcțiile managementului se exercită la toate nivelurile ierarhice din cadrul oricărei organizații (Lazăr et al., 2009: 38), existând diferențe doar în ceea ce privește ponderea acestora pe niveluri ierarhice. La nivelul superior se realizează în principal funcția de planificare și organizare, în timp ce la nivelurile inferioare predomină funcțiile de comandă și control (Borza et al., 2005: 49-50).

**Funcția de planificare**, denumită și prevedere sau previziune, constă în procesul de stabilire a obiectivelor unui muzeu și a celor mai potrivite căi de acțiune în vederea realizării acestora (Ilieș et al., 2005: 12; Lazăr et al., 2002: 61). Totodată planificarea presupune stabilirea viziunii, misiunii și a strategiilor ce se vor aplica pentru atingerea obiectivelor (Ilieș et al., 2005: 12; Lazăr et al., 2002: 61). În cazul muzeelor din România aceste elemente sunt cuprinse cel mai adesea în proiectul de management al persoanei care a câștigat concursul organizat pentru ocuparea funcției de manager.

Exercitarea funcției de planificare presupune oferirea unui răspuns la următoarele întrebări: *Ce se va face? Când se va face? Cum se va face? De ce se va face? Cât se va face?* (Lazăr et al., 2002: 62). Pentru adoptarea deciziilor potrivite astfel încât strategiile aplicate să aibă efectul scontat, realizarea acestei funcții necesită ca managerul să fie preocupat în permanență de anticiparea viitorului și a posibilelor amenințări și oportunități care pot să apară (Ilieș et al., 2005: 13; Lazăr et al., 2002: 61).

Gusturile, valorile și preferințele vizitatorilor se modifică în timp fapt pentru care identificarea schimbărilor la momentul potrivit și adaptarea ofertei muzeale în concordanță cu acestea sunt aspecte deosebit de importante pentru succesul muzeului.

Dat fiind aceste considerente, activitățile specifice funcției de planificare pot fi grupate astfel (Lazăr et al., 2002: 63):

- a) **Activități de previziune** – de schițare a viitorului muzeului;
- b) **Activități de decizie** – de elaborare a planurilor cu diferite orizonturi de timp și de detaliere a obiectivelor și a strategiilor manageriale (ex. planul anual de activități culturale, planul de cercetare sau planul anual de achiziții publice).

Prin urmare, funcția de planificare presupune parcurgerea următoarelor etape (Popa et al., 2013: 99; Lazăr et al., 2002: 63-64):

1. Colectarea informațiilor, definirea situației prezente și anticiparea schimbărilor din cadrul mediului organizației;
2. Stabilirea viziunii și misiunii;
3. Stabilirea scopurilor și obiectivelor organizaționale;
4. Identificarea barierelor în calea obiectivelor (factori interni și externi);
5. Luarea deciziei (identificarea și evaluarea căilor alternative de atingere a obiectivelor, respectiv alegerea celei mai bune variante);
6. Elaborarea strategiilor, cuprinzând ansamblul deciziilor care asigură îndeplinirea obiectivelor;
7. Implementarea strategiilor și a planurilor;
8. Monitorizarea progresului;
9. Evaluarea rezultatelor/performancei;
10. Implementarea modificărilor necesare ca urmare a schimbărilor survenite în cadrul mediului extern.

**Funcția de organizare** constă în stabilirea cadrului organizatoric optim care să permită atingerea cu succes a scopurilor muzeului prin alocarea eficientă a resurselor (Popa et al., 2013: 9; Lazăr et al., 2009: 42). Această funcție presupune: dimensionarea resurselor de care are nevoie

muzeul; proiectarea structurii organizatorice și a sistemului informațional; stabilirea activităților necesare îndeplinirii obiectivelor; delegarea activităților pe diferite niveluri ierarhice; gruparea și repartizarea resurselor umane pe posturi, echipe, compartimente; corelarea activităților diferiților angajați în vederea realizării optime a obiectivelor muzeului; stabilirea unui cadru adecvat pentru luarea și monitorizarea deciziilor (Ilieș et al., 2005: 13-14).

Toate aceste activități specifice funcției de organizare se finalizează în muzee prin elaborarea unor documente precum: regulamentul de organizare și funcționare al instituției, regulamentul de ordine interioară, codul etic, organigrama, statul de funcții, statul de personal, fișele posturilor, diferite proceduri operaționale etc.

**Funcția de antrenare** include pe de o parte activități de comandă, prin care angajaților din muzeu le sunt trasate sarcinile pe care trebuie să le îndeplinească, termenele și modalitățile de realizare a lor (Lazăr et al., 2009: 44). Pe de altă parte, această funcție presupune determinarea și motivarea angajaților să contribuie la îndeplinirea obiectivelor muzeului, prin corelarea satisfacerii nevoilor și intereselor lor cu gradul în care ei participă la realizarea obiectivelor (Burduș & Popa, 2013: 44).

Exercitarea acestei funcții implică abilități de leadership excelente, cu atât mai mult cu cât contextul în care muzeele din România își desfășoară activitatea ridică numeroase bariere pentru manageri în ceea ce privește motivarea angajaților. Mai precis, Burduș și Popa (2013: 44-45) arată că exercitarea eficientă a acestei funcții necesită implementarea unui proces motivațional complex, care să utilizeze atât stimulente materiale cât și psihosociale. Din păcate, legislația privind salarizarea personalului din sistemul public (și implicit din muzee) nu permite managerilor să realizeze nici o corelație între performanțele angajaților și stimulentele materiale acordate acestora. Mai mult decât atât, măsurile de austeritate adoptate începând din 2009 și până în 2015 (reduceri salariale, tăieri de sporuri, premii și prime, înghețarea salariilor la nivelul din 2008 pentru unii angajați concomitent cu creșterea salariului minim în cazul altora etc.) au constituit factori care au afectat negativ motivația angajaților și implicit performanțele muzeelor.

Astfel, singura posibilitate rămasă la dispoziția managerilor muzeali pentru a-și motiva angajații o constituie aplicarea unui stil de leadership transformațional, axat pe motivarea intrinsecă a personalului prin carismă, inspirație, stimulare intelectuală și considerația individuală arătată oamenilor (Brătianu et al., 2011: 203).

**Funcția de coordonare** constă în armonizarea și sincronizarea deciziilor și acțiunilor personalului din cadrul muzeului și a subdiviziunilor sale, astfel încât să aibă loc direcționarea unitară a eforturilor pentru atingerea obiectivelor stabilite. Importanța și rolul coordonării este direct proporțională cu mărimea unui muzeu din punct de vedere al structurii organizatorice. Practic, „cu cât integrarea pe orizontală este mai ridicată, cu atât este mai ridicat rolul funcției de coordonare” (Lazăr et al., 2009: 46).

Exercitarea acestei funcții se bazează pe comunicare și pe aspecte legate de managementul resurselor umane. Din acest motiv eficiența coordonării va depinde de *„abilitatea managerilor de a comunica cu subordonații astfel încât procedurile și instrucțiunile să fie rapid înțelese și acceptate, iar feedback-ul să fie onest și neinfluențat, bazat pe o relație de respect reciproc”* (Ilieș et al., 2005: 15). Așadar, managerul unui muzeu și șefii de secții/departamente e necesar să aibă capacitatea de ai înțelege pe subordonați corect, dar și de a se face înțeleși de către aceștia, cu scopul ca ei să *„fie conștienți de contribuția lor la realizarea obiectivelor unității”* (Lazăr et al., 2009: 47). La rândul său, comunicarea eficace este influențată de factori precum: calitatea managementului, realismul obiectivelor, pregătirea managerilor și interesul acestora față de soluționarea problemelor, stilul de management, receptivitatea la nou etc. (Ilieș et al., 2005: 15). Din punct de vedere al comunicării, coordonarea poate fi (Burduș & Popa, 2013: 44):

- *Bilaterală* – atunci când aceasta are loc între un șef și un subordonat;
- *Multilaterală* – atunci când schimbul de informații se realizează între un șef și mai mulți subordonați (ex. ședințe).

Necesitatea aplicării acestei funcții în muzee derivă din activitățile diverse pe care acestea le desfășoară. După cum am arătat, funcțiile muzeelor au devenit foarte variate (de la colectare și cercetare, până la educație și divertisment), fapt pentru care fără o coordonare adecvată ar fi imposibilă integrarea obiectivelor secundare în obiectivele generale ale instituției (Lazăr et al., 2009: 46).

**Funcția de control** presupune reglarea activităților astfel încât performanțele reale ale unui muzeu să fie conforme cu obiectivele stabilite (Popa et al., 2013: 9). Scopul acestei funcții este acela de a contribui la eficientizarea și optimizarea tuturor acțiunilor din cadrul unei organizații (Lazăr et al., 2009: 48), fapt pentru care implică parcurgerea următoarelor etape (Burduș & Popa, 2013: 45; Lazăr et al., 2009: 47):

- Verificarea modului în care se desfășoară activitățile și măsurarea realizărilor;
- Compararea realizărilor cu obiectivele și standardele stabilite;
- Evidențierea și măsurarea abaterilor;
- Determinarea cauzelor care au generat abateri;
- Adoptarea de măsuri pentru înlăturarea cauzelor care au generat abateri negative și pentru fructificarea abaterilor pozitive.

În cadrul unui muzeu, controlul poate fi exercitat din interiorul organizației de către: (1) personalul de conducere (control strategic, tactic sau operațional); (2) angajații cu atribuții speciale în această direcție (ex. controlul financiar preventiv propriu); (3) comisii special constituite pentru diferite tipuri de control (ex. comisia de control intern managerial creată în baza OMFP nr. 946/2005).

Totodată, verificarea modului în care se desfășoară activitățile în cadrul unui muzeu comparativ cu standardele și programele existente se efectuează și de numeroase organisme dinafara sa, precum: (1) instituția ierarhic-superioară, prin auditul anual și evaluarea anuală a

managerului pe baza unui raport de management; (2) Curtea de Conturi; (3) Direcția Finanțelor Publice; (4) Direcția Județeană pentru Cultură, Culte și Patrimoniu Național; (5) Inspectoratul Teritorial de Muncă; (6) Inspectoratul pentru Situații de Urgență; (7) Arhivele Naționale etc. Aceste organisme se caracterizează prin faptul că exercită un control legislativ asupra activităților, proceselor și a modului de funcționare al muzeului. Scopul lor constă în identificarea unor abateri de la prevederile legislative și adoptarea de măsuri în vederea remedierii situației.

În ceea ce privește controlul efectuat din interiorul muzeului, se observă că predomină acele sisteme de control care sunt obligatorii prin lege, precum: controlul financiar, controlul bugetar și mai nou controlul intern managerial. În schimb, sistemele de control nereglementate direct prin lege, precum controlul calității sau al stocurilor, sunt de multe ori absente din muzeele românești, în ciuda faptului că acestea ar putea contribui la creșterea semnificativă a eficienței de utilizare a resurselor organizaționale în beneficiul publicului. Datorită absenței frecvente a acestor sisteme, multe muzee nu au o imagine corectă asupra corelației dintre calitatea serviciilor oferite în raport cu așteptările vizitatorilor și își constituie stocuri de produse supradimensionate comparativ cu vânzările anuale, fapt care determină o viteză redusă de rotație a stocurilor și implicit imobilizarea de fonduri publice (Pop & Borza, 2014b). Pe lângă aceste tipuri de control, în muzee se mai întâlnește controlul politicilor și procedurilor și controlul resursei umane (Popa et al., 2013: 348). În privința resurselor umane, există multe muzee care au implementat sisteme de supraveghere audio-video pentru protecția obiectelor de patrimoniu, sisteme pe care însă le folosesc și pentru controlul angajaților. De asemenea, unele muzee naționale au introdus aparate de monitorizare a începerii și terminării activității (ex. Muzeul Național Brukenthal).

## **2.2. Contextul actual și necesitatea unei schimbări în managementul muzeal**

În aria largă a instituțiilor publice muzeele ocupă o poziție aparte din două motive. Pe de o parte serviciile oferite de către muzee se adresează unor nevoi care nu sunt de primă necesitate, iar pe de altă parte aceste servicii sunt ușor de substituit, concurența pe piața timpului liber fiind intensă. Din acest motiv, se constată un declin în rata de vizitare a multor muzee în ciuda faptului că vizitatorul tipic se caracterizează printr-un nivel de educație și statut socio-economic ridicat, iar era în care trăim este marcată de creșterea standardului de viață și de un acces la educația de nivel superior fără precedent (Burton et al., 2009).

Totodată, constrângerile bugetare din ultimii ani au crescut gradul de expunere al muzeelor la forțele din mediul concurențial. Muzeele se confruntă cu o concurență puternică din partea altor obiective turistice și de agrement (Hsiao & Yao, 2012), dar concurează în același timp unele cu altele pentru atragerea vizitatorilor și obținerea de subvenții guvernamentale. În aceste condiții, anumite muzee mari au dobândit statut de „superstar” (Frey, 1998). Puterea de atracție a acestora este imensă – începând cu dimensiunea lor, până la calitatea intrinsecă a calității colecțiilor – fapt care are consecințe pozitive și negative asupra celorlalte muzee mai puțin cunoscute (Coman & Pop, 2012a).

Pe lângă forțele concurențiale directe, muzeele sunt afectate indirect și de către alte elemente din mediul extern. Numărul de vizitatori ai unui muzeu este influențat de ciclul de viață al „produsului” (Johnson & Thomas, 1998), care la rândul său este afectat de schimbările survenite în gusturile și preferințele consumatorilor. Totodată, inovațiile – tehnologice și netehnologice – exercită o influență constantă asupra activităților muzeului. Din acest motiv, nu este posibil ca un muzeu să rămână izolat față de astfel de dezvoltări pe latura ofertei, fără ca, în cele din urmă, să nu sufere o reducere a numărului de vizitatori (Coman & Pop, 2012a). După cum remarcă și Ilieș et al. (2005: 235), organizațiile



care „nu se adaptează schimbărilor din mediul intern și extern (...) vor înregistra insuccese, iar unele chiar vor dispărea.”

Deoarece „regulile jocului” în spațiul cultural s-au schimbat, supraviețuirea instituțiilor culturale în secolul XXI și, în mod special, a muzeelor, constituie o provocare deosebită, cu atât mai mult cu cât rezistența acestora la schimbare este ridicată (Coman & Pop, 2012a). Muzeele sunt organizații, ceea ce înseamnă că ele „nu funcționează într-un mediu izolat” (Griffin, 2002), fiind necesar să țină cont de factorii de mediu în care activează. Necesitatea monitorizării de către muzee a mediului lor este sugerată și de către Kaiser (2009: 12) care consideră că lipsa de fonduri în cadrul multor muzee se datorează lipsei de recunoaștere a schimbărilor din mediu.

Ca și o consecință directă a schimbărilor din cadrul mediului și a neadaptării la acestea, mai multe muzee din Europa s-au închis (Steel, 2012), în timp ce unele au avut parte de reduceri substanțiale de fonduri (Brown, 2012; Hooper, 2012). Totodată, lipsa de orientare înspre piață și consumatori a făcut ca numeroase muzee să fie dependente aproape în întregime de subvențiile bugetare. Astfel, rezistența la schimbare a reprezentat un dublu dezavantaj pentru multe muzee: stoparea finanțărilor publice, concomitent cu inexistența unor surse alternative de venituri.

În aceste condiții, managerii muzeali sunt forțați să accepte că a pune pe primul plan în continuare patrimoniul și nu consumatorul poate să aibă ca și consecință dispariția instituției lor de pe piață. Într-adevăr, spre deosebire de organizațiile din sectorul privat, muzeele pot alege să facă abstracție de mediu, însă acest lucru se va concretiza într-o degradare treptată a calității activităților desfășurate, ceea ce va determina îndeplinirea defectuoasă a misiunii organizației, cu efecte negative asupra sustenabilității acesteia.

Așadar, dat fiind contracțiile economice actuale, este nevoie ca muzeele să-și schimbe modul tradițional de administrare, astfel încât să aibă loc o îmbunătățire a performanțelor lor. Acest lucru presupune organizarea și gestionarea muzeelor după modelul organizațiilor private,

respectiv concentrarea pe rezultate și pe optimizarea relației dintre intrări și ieșiri. Totodată, se impune orientarea fiecărui muzeu înspre calitate și înspre îmbunătățirea continuă a proceselor pe care le desfășoară, precum și a produselor și serviciilor pe care le oferă consumatorilor.

Necesitatea implementării unor schimbări în modul de operare al muzeelor a fost surprins și de alți cercetători în domeniu. Stephen E. Weil (2007) consideră că în fruntea oricărui muzeu trebuie să se găsească o persoană care deține abilitatea de a lucra în mod direct cu membrii comunității și de a colabora cu celelalte organizații pentru a afla cum poate muzeul să-și îmbunătățească serviciile pe care le oferă, în vederea satisfacerii în mod corespunzător a nevoilor acestor membri. Richard Sandell și Robert R. Janes (2007) consideră că aplicarea teoriilor și practicilor de management în cadrul muzeelor reprezintă mijlocul prin care poate să aibă loc o organizare mai eficientă a resurselor, astfel încât aceste instituții să-și atingă obiectivele și să se adapteze la provocările și oportunitățile determinate de schimbările din cadrul mediului (Pop & Sabou, 2013). Alte studii au identificat posibilitatea utilizării resurselor instituțiilor publice pentru desfășurarea de activități complementare, fapt care le-ar permite acestora să-și crească gradul de autosusținere financiară a activității lor principale (Toepler, 2006).

Astfel, pentru a-și îndeplini rolul social care stă la baza existenței lor, nu este suficient ca muzeele să se axeze doar pe îmbogățirea, conservarea, cercetarea și promovarea patrimoniului (Feldstein, 1991), fiind necesar concomitent și satisfacerea nevoilor și așteptărilor vizitatorilor. Adaptarea serviciilor la cerințele vizitatorilor, oferirea de servicii de calitate și abilitatea de a le îmbunătăți permanent sunt aspecte cărora muzeele trebuie să le acorde importanță, în primul rând pentru că astfel își îndeplinesc obiectivele sociale, iar în al doilea rând pentru că o asemenea orientare stă la baza creșterii sustenabilității lor (Marković et al., 2013). Necesitatea orientării muzeelor înspre consumatori este argumentată și de către Audrey Gilmore și Ruth Rentschler (2002) care arată că în condițiile în care venitul multor muzee depinde în proporție

de cel puțin 70% de subvențiile bugetare, „*aceste instituții trebuie să ofere valoare guvernului prin creșterea numărului de vizitatori atrași*”.

Deci, oricât de mult ar disprețui specialiștii din muzee principiile și tehnicile economice, aceștia trebuie să accepte că îndeplinirea obiectivelor lor sociale, educaționale și artistice se află în directă legătură cu respectarea regulilor care guvernează piața (Rentschler & Geursen, 1999). Prin urmare, chiar dacă unii manageri de muzee nu acordă o prioritate absolută numărului de vizitatori, ei vor conștientiza în curând că furnizorii de fonduri publice țin seama de aceste cifre, vizitatorii reprezentând o sursă importantă de venituri, atât direct cât și indirect (Ashworth & Johnson, 1996).

### 2.3. Schimbări și tendințe moderne în managementul muzeal

Ca urmare a problemelor apărute în mediul extern, anumite muzee au recurs la efectuarea de **schimbări reactive**, în timp ce alte muzee nu au așteptat să se confrunte cu probleme de finanțare și au recurs la efectuarea unor **schimbări pro-active**, prin care au urmărit evitarea unor probleme viitoare care puteau să apară (Popa et al., 2013: 148).

Chiar dacă în România sunt puține exemple de muzee care și-au reformat activitatea în conformitate cu tendințele din acest sector, Kenneth Hudson (1998) consideră că la nivel internațional o schimbare semnificativă care a afectat muzeele a fost redefinirea scopului pentru care acestea există: „*dacă muzeele de stil vechi își justificau existența prin dezvoltarea și conservarea colecțiilor, importanța acordată vizitatorilor fiind minimă, în prezent, tot mai multe muzee consideră că ele există în slujba publicului*”.

Prin urmare, simpla păstrare și conservare în timp a obiectelor de patrimoniu nu mai reprezintă un argument suficient de puternic pentru finanțarea publică a muzeelor (Pop & Borza, 2014a). Pentru a-și justifica activitatea și subvențiile primite, muzeele sunt nevoite să-și schimbe orientarea, dinspre patrimoniu, înspre consumatori. Acest lucru a determinat dezvoltarea marketingului (Kotler et al., 2008) și managementului

muzeal (Sandell & Janes, 2007), tot mai multe muzee devenind preocupate de măsurarea și îmbunătățirea performanțelor (Maher et al., 2011).

Utilizarea eficientă a resurselor, maximizarea raportului dintre ieșiri și intrări, respectiv alocarea strategică a resurselor în vederea oferirii unor servicii utile pentru vizitatori (Griffin și Abraham, 2007), a fost considerată de asemenea o soluție prin care muzeele pot să se adapteze la provocările și oportunitățile determinate de schimbările din cadrul mediului.

Astfel, în ultimii ani se observă *„o creștere a corporatismului muzeal, caracterizat prin supremația în afacerile muzeului a principiilor economiei de piață”* (Janes, 2007). Muzeele au ajuns să aplice strategii de management și de marketing la fel ca și companiile private (Cooper-Martin, 1990), deoarece îmbunătățirea performanțelor lor este strâns legată de elaborarea unor astfel de strategii (Alcaraz et al., 2009). Mai mult decât atât, cercetările recente susțin că e imposibil ca un muzeu să fie sustenabil fără un model de afaceri viabil (Camarero și Garrido, 2012). Din acest motiv, unele muzee au început să dezvolte modele de afaceri care să le ajute în lupta pentru supraviețuire, într-o lume în care televiziunea, excursiile în străinătate, sportul și spectacolele concurează toate pentru a-și revendica o parte cât mai consistentă din timpul liber al turiștilor (Sheppard, 2009).

Așadar, după cum se poate observa, muzeele se confruntă cu o **schimbare transformațională**, care nu poate fi gestionată cu ajutorul procedurilor obișnuite ale organizației, fiind nevoie de implementarea unor schimbări fundamentale în modul lor de operare (Popa et al., 2013: 153). Acest lucru este adeseori însoțit de dezacorduri importante și chiar conflicte. Explicația constă în faptul că realizarea oricărei schimbări necesită schimbarea valorilor și atitudinilor angajaților. Această schimbare este însă dificilă deoarece *„oamenii trebuie să se schimbe ei înșiși, trebuie să acumuleze noi cunoștințe, să asimileze mai multe informații, să-și mărească gradul de competență și de multe ori să-și schimbe obiceiurile de muncă”* (Ilieș et al., 2005: 243).

Întrucât principala piedică în efectuarea unei schimbări o reprezintă oamenii și teama acestora față de schimbare (Popa et al., 2013: 153), procesul de redefinire a scopului pentru care există muzeele nu este încă încheiat. Din acest motiv, în prezent se întâlnesc două concepții manageriale la nivel muzeal: concepția tradițională și concepția modernă.

### ***2.3.1. Managementul muzeal de tip tradițional***

Concepția tradițională asociază muzeele cu arhivele, întrucât ambele tipuri de instituții au rolul de a conserva în timp elemente care țin de trecutul unei societăți (Gilmore & Rentschler, 2002). Muzeele conduse după principiile tradiționale pun accentul pe patrimoniu și sunt orientate într-o foarte mică măsură înspre consumatori. Gradul de diversificare al ofertei acestora este limitat, ceea ce face ca vizitatorii să fie nemulțumiți și veniturile proprii obținute de muzeu să fie destul de reduse. Din acest motiv, principala sursă de venituri o reprezintă subvențiile primite de la bugetul de stat. În ciuda dependenței de stat, aceste muzee nu resimt nevoia de a-și reforma managementul, fapt pentru care importanța acordată marketingului este destul de redusă (Corboș & Popescu, 2012a).

Atât în România cât și în alte state europene predomină muzeele conduse tradițional (Bagdali și Polino, 2006). Motivul este acela că orientarea înspre consumatori constituie o provocare pentru mulți manageri muzeali, întrucât aceștia trebuie să-și reformeze complet principiile manageriale aplicate în trecut. Astfel, chiar și cele mai eficient gestionate muzee din România reușesc să atragă anual circa 500.000 vizitatori (Năsui, 2013), în condițiile în care unele muzee internaționale înregistrează anual rate de vizitare de zece ori mai mari (Toepler, 2006).

### 2.3.2. *Management muzeal orientat spre piață (de tip modern)*

Pe de altă parte, concepția modernă consideră că muzeele trebuie să se implice într-o măsură mai mare în activități de educare non-formală a populației, simpla conservare în timp a patrimoniului cultural nefiind suficientă pentru a justifica finanțarea activității acestor organizații (Gilmore & Rentschler, 2002). Muzeele conduse pe baza acestei concepții urmăresc crearea de valoare pentru vizitatori prin inovare rapidă, calitate ridicată a produselor și serviciilor, program de vizitare extins și prin oferirea unei game largi de produse și servicii în concordanță cu nevoile consumatorilor (Andoniadis, 2010: 17-20). Strategiile de diferențiere și de diversificare ajută aceste muzee să-și crească numărul de vizitatori și implicit veniturile proprii încasate (Bagdali & Polino, 2006). Totodată, alocarea strategică a resurselor, preocuparea față de calitate și oferirea unor servicii utile pentru vizitatori, sunt acțiuni prin intermediul cărora muzeele devin mai eficiente (Griffin & Abraham, 2007) și pot face față provocărilor din cadrul mediului.

Concepția modernă nu presupune însă neglijarea activităților tradiționale ale muzeelor, ci desfășurarea acestora în beneficiul consumatorilor; practic aceste activități reprezintă piatra de temelie, "materia primă" prin folosirea căreia muzeele pot să ofere servicii publice. Din definiția dată de către ICOM (2006) se poate observa că raționamentul existenței oricărui muzeu este acela de a servi societatea în vederea dezvoltării sale: muzeul este „o instituție non-profit aflată în serviciul societății și al dezvoltării acesteia, deschisă publicului, care achiziționează, conservă, cercetează, prezintă și expune, în vederea studiului, educației și divertismentului, mărturiile tangibile și intangibile ale oamenilor și mediului lor.” Astfel, concepția modernă nu elimină, ci transformă obiectivele tradiționale ale muzeelor, considerând că aceste instituții nu există ca să aibă grijă de patrimoniu, ci au grijă de patrimoniu pentru a oferi plus valoare în cadrul societății. Practic, toate activitățile din definiția enunțată anterior sunt la fel de importante și sunt esențiale

pentru ca un muzeu să-și îndeplinească misiunea. Dacă una lipsește, rezultatele generate de muzeu pe piață pot fi afectate. Acest lucru e susținut și de Camarero și Garrido (2009) care au demonstrat faptul că maximizarea performanțelor sociale și economice ale muzeelor se poate realiza doar printr-o abordare globală a managementului muzeal, în care orientarea internă, înspre patrimoniu, să fie completată de orientarea externă, înspre clienți și vânzări.

Dat fiind faptul că managementul modern al muzeelor pune un accent deosebit pe inovare și pe calitate, în continuare detaliem alte două noțiuni asociate muzeelor orientate spre piață, respectiv antreprenoriatul și managementul calității.

## **2.4. Antreprenoriatul muzeal**

Conceptul de antreprenoriat muzeal a fost dezvoltat ca și soluție posibilă prin care muzeele să facă față cât mai bine reducerii resurselor la nivel global. În acest sens, Rentschler și Geursen (1999), consideră că muzeele activează în prezent într-un mediu în care cunoașterea antreprenoriului și aplicarea unui management proactiv, orientat înspre marketing, sunt elemente critice pentru viitorul lor. Prin urmare, antreprenoriatul este una din noile tendințe în managementul muzeal care însă este destul de dificil de definit, dat fiind faptul că la nivel academic nu există o definiție unanim acceptată nici măcar a antreprenoriului (Anderson & Starnawska, 2008) și deci cu atât mai puțin a antreprenoriului muzeal.

Cu toate acestea, antreprenoriatul muzeal poate fi explicat pornind de la caracteristicile atașate în mod tradițional antreprenoriului precum: originalitate, creativitate, inovație, asumarea riscurilor și identificarea oportunităților. Unii autori susțin că utilizarea eficientă a resurselor, concomitent cu creșterea calității serviciilor publice reprezintă caracteristici principale ale antreprenoriului muzeal, accentuând faptul că un muzeu antreprenorial nu înseamnă un muzeu pur comercial, ci un muzeu care știe să utilizeze în așa manieră resursele de care

dispune, astfel încât rezultatele sociale, culturale și economice să fie maxime (Coman și Pop, 2012a). În schimb, Rentschler (2001) consideră că antreprenoriatul reprezintă capacitatea de a realiza un echilibru între diversele surse de finanțare ale unui muzeu (subvenții de la guvern, donații și sponsorizări). În opinia autorului, această capacitate este un act antreprenorial care necesită abilități de leadership considerabile din partea managerilor muzeali (Rentschler & Geursen, 2004).

Totodată, Rentschler și Geursen (2004) accentuează faptul că spiritul antreprenorial în instituțiile culturale implică inovarea în două domenii de activitate: surse de finanțare diversificate și programe creative. Diversificarea surselor de finanțare presupune obținerea de fonduri dintr-o varietate de surse: de la guvern și sponsori, cât și din activitățile desfășurate de muzeu în folosul publicului. La rândul lor, programele creative constau în dezvoltarea de către lideri a unor avantaje concurențiale atât în activitățile științifice ale muzeului, cât și în cele comerciale (Rentschler & Geursen, 2004).

Un alt punct de vedere este acela că *„scopul final al antreprenoriatului în muzee trebuie să fie îmbunătățirea experienței de interacțiune a vizitatorilor cu obiectul autentic și creșterea înțelegerii și a cunoașterii”* (Griffin, 2002). Prin urmare, Griffin (2002) consideră că aplicarea antreprenoriatului în muzee trebuie să conducă la o **creștere a calității serviciilor oferite**. Prin intermediul creativității și inovației antreprenorii muzeali au rolul de a identifica modalități de utilizare și punere în valoare a patrimoniului astfel încât obiectivul muzeului de educare a publicului să fie atins într-o măsură cât mai mare. Din acest motiv, se poate afirma că antreprenorii muzeali sunt persoane care, folosind instrumente și tehnici de management și marketing, reușesc să identifice oportunități în vederea atingerii unui anumit obiectiv, să fie creativi și originali în procesul de elaborare a soluțiilor de valorificare a acestor oportunități și să fie dispuși să-și asume anumite riscuri pentru implementarea practică a soluțiilor identificate (Coman & Pop, 2012b).



Așadar, aplicarea antreprenoriatului în muzee înseamnă nu numai diversificarea surselor de finanțare ci și crearea și implementarea de programe inovative, adaptate unor segmente bine definite ale publicului. Prin oferirea unor astfel de programe, în concordanță cu preferințele vizitatorilor, pe de o parte muzeul își îndeplinește misiunea de educare a publicului, iar pe de altă parte sumele încasate pot fi folosite pe post de „capital circulant” ce contribuie, cu fiecare „rotație”, la crearea unei plusvalori superioare, materializate în însăși contextul economic și social al regiunii (Coman & Pop, 2012b).

Din nefericire, printre specialiștii din muzee este răspândită convingerea conform căreia o utilizare a resurselor muzeale astfel încât să beneficieze de acestea o masă largă de oameni este echivalentă cu o reducere a standardelor, muzeul devenind astfel unul populist. Mulți dintre aceștia susțin că muzeele sunt doar pentru elite și că așa trebuie să rămână. Datorită acestei situații Linda Ballard (2002) consideră că liderii muzeali trebuie să dezvolte încrederea specialiștilor și să-i ajute să înțeleagă că prezentarea informațiilor într-un mod accesibil nu subminează sau subvaluează autoritatea științifică, ci contribuie la creșterea importanței acesteia.

Legat de reținerea pe care o manifestă mulți directori culturali față de adoptarea unui comportament antreprenorial, este necesar ca aceștia să înțeleagă faptul că științele economice reprezintă un instrument prin care ei pot să-și îndeplinească obiectivele culturale: *„piața va reprezenta un instrument pentru antreprenorul cultural, nimic mai mult”* (Klamer, 2011). În ceea ce privește antreprenoriatul, acesta trebuie văzut ca o funcție *„care permite unei organizații să rămână eficientă și relevantă, pe măsură ce lumea din jurul său se schimbă. Dacă, prin absurd, nu se schimbă absolut nimic în cadrul mediului intern și extern al organizației, atunci antreprenoriatul are rolul de a maximiza valoarea oferită publicului și de a genera resursele necesare pentru ducerea la îndeplinire a activităților organizației”* (Durel, 2009).

O altă barieră în calea preluării antreprenoriatului în organizațiile publice este înțelegerea greșită a acestei noțiuni de către multe organe de conducere. După cum a remarcat și Griffin (2002) în unele situații un muzeu mai antreprenorial a însemnat doar ca acesta să fie mai comercial, adică să coste guvernul mai puțin. Așadar, în multe cazuri, între noțiunile „antreprenoriat” și „comercial” se pune un semn de egalitate, însă lucrurile nu stau deloc așa, după cum afirmă și Klamer (2011): *„atunci când guvernul îi abandonează, artiștii și organizațiile culturale nu sunt condamnate să devină comerciale, așa cum sunt companiile axate pe obținerea de profit. Antreprenoriatul cultural se referă la altceva. Un antreprenor cultural bun (...) este bun atât la realizarea obiectivelor financiare, cât și a celor culturale.”* Astfel, în țările occidentale, prin antreprenoriat se urmărește stimularea și motivarea oamenilor din mediul cultural pentru a da dovadă de inițiativă și creativitate care să conducă în final la inovație. Deci scopul antreprenoriatului în muzee nu este acela de a limita fondurile alocate de către guverne, ci de a spori/îmbunătăți ieșirile generate de către muzeu pe piață (Klamer, 2011).

Alte elemente care împiedică dezvoltarea antreprenoriatului public (și implicit muzeal) sunt: (1) reguli, proceduri, politici și dificultatea de aplicare a lor; (2) restricțiile existente în domeniul managementului resurselor umane (recrutări, concedieri) (3) recompense modice și rivalitatea internă; și (4) lipsa de autonomie managerială (Hood et al., 2007).

Sintetizând, putem spune că dezvoltarea antreprenoriatului muzeal are capacitatea de a genera două mari efecte: pe de o parte permite creșterea contribuției sociale a muzeelor, iar pe de altă parte, creșterea contribuției economice prin crearea în timp a mijloacelor necesare pentru amplificarea efectelor indirecte generate în cadrul economiei.

## **2.5. Managementul calității în muzee**

După cum s-a putut observa în secțiunile anterioare, toate soluțiile propuse de cercetători, prin care muzeele să se adapteze la noile condiții de mediu, implică într-o formă sau alta îmbunătățirea calității serviciilor lor, în vederea satisfacerii în mod corespunzător a nevoilor membrilor comunității (Weil, 2007). Practic, orientarea spre piață a muzeelor, prin crearea de valoare și inovare, este imposibilă fără o analiză atentă a calității serviciilor oferite (Camarero & Garrido, 2012). Din acest motiv, în ultimii ani a crescut numărul muzeelor care au pus un accent semnificativ pe grija față de client și pe serviciile oferite vizitatorilor, fapt care a îmbunătățit calitatea interacțiunii dintre personalul muzeului și vizitatori.

Cu toate acestea, pentru cele mai multe muzee și organizații culturale instrumentele de management al calității sunt relativ noi și adeseori nu sunt considerate o prioritate (Victor, 2007). Acest lucru se datorează probabil și imaginii incomplete sau greșite pe care mulți specialiști din muzee o au asupra calității. Pe baza acestor considerente am apreciat ca fiind necesară o tratare succintă a acestui concept, a efectelor sale asupra funcționării muzeului, precum și a factorilor de care depinde calitatea în muzee.

### **2.5.1. Definirea calității muzeale**

Printre primele trimiteri la calitatea produselor și serviciilor muzeale se numără cea făcută de către Jackson (1988), care a inclus calitatea între factorii de influență a funcției costului în cadrul unui muzeu. În ceea ce privește definirea și măsurarea calității muzeale, în literatura de specialitate se întâlnesc două perspective (Negri et al., 2009). Foarte mulți cercetători definesc calitatea raportat la cerințele clienților, acest tip de calitate fiind denumită „calitatea publică a unui muzeu” (Negri et al., 2009). Conform acestei perspective, un serviciu de calitate este un serviciu care satisface nevoile, dorințele și așteptările consumatorilor, oferindu-le acestora o experiență de care sunt mulțumiți (Rowley, 1999; Radder et al., 2011: 318). Calitatea publică este definită și pe baza metodei de măsurare a acesteia, ca diferență între

percepțiile și așteptările clienților față de serviciul furnizat de către un muzeu (Maher et al., 2011). Cea de-a doua perspectivă definește și măsoară calitatea din punct de vedere profesional, în funcție de importanța, valoarea, starea de conservare și cercetarea științifică a colecțiilor deținute de muzeu (Pachucki, 2012). Astfel, apare distincția dintre calitatea profesională și calitatea publică a unui muzeu. Adeseori cele două par a fi în conflict, cu atât mai mult cu cât calitatea publică se bazează pe folosirea calității profesionale în serviciul publicului (Negri et al., 2009: 8).

Aceste două perspective diferite se întâlnesc și în rândul angajaților din muzee, profesioniștii care dețin diferite roluri în cadrul organizației utilizând criterii diferite de evaluare a calității. Curatorii și muzeografi au tendința de a rezuma calitatea la colecțiile deținute de muzeu și la modul de utilizare a acestora (cercetare științifică, conservare). Specialiștii în relații publice și educație muzeală văd calitatea ca fiind dependentă de programele educaționale desfășurate, calitatea resurselor umane, atenția acordată publicului, facilitățile oferite, experiența oferită vizitatorilor, accesibilitate și reputația muzeului. Managerii sunt cei care au de regulă o viziune integratoare asupra calității, aceștia considerând calitatea unui muzeu ca fiind bazată *„nu numai pe ceea ce are [un muzeu], dar și pe ceea ce face, și cât de bine o face”*. Prin urmare, criteriile de calitate avute în vedere de manageri pot fi rezumate la: achiziții, expoziții, programe publice și accesul general al comunității la oferta muzeului (Pachucki, 2012).

### **2.5.2. Avantajele și dezavantajele managementului calității în muzee**

Întrucât toate deciziile de cumpărare sunt adoptate în funcție de preț și calitate (Ilieș, 2003), pentru a rezista pe piața tot mai competitivă a petrecerii timpului liber și atracțiilor turistice, muzeele sunt din ce în ce mai mult obligate să acorde atenție aspectelor referitoare la calitatea serviciilor resimțită de clienți (Radder & Han, 2013; Rowley, 1999). Serviciile, produsele și experiențele de calitate sunt esențiale pentru succesul și supraviețuirea muzeelor în cadrul mediului competitiv, deoarece sporesc satisfacția vizitatorilor și contribuie la păstrarea

clienților existenți, atragerea de noi clienți datorită recomandărilor verbale și îmbunătățirea performanței financiare a acestor instituții (Radder et al., 2011).

Așa cum au constatat deja Hsiao și Yao (2013), există o relație semnificativă între calitatea serviciilor muzeale, valoarea percepută și loialitatea vizitatorilor. Produsele sau serviciile de bună calitate sunt esențiale pentru succesul oricărei organizații, fapt pentru care calitatea va reprezenta adesea elementul central al strategiei de marketing. În aceste condiții, experiența clienților și satisfacția sunt legate în mod inextricabil de calitate (Rowley, 1999).

Prin urmare, la fel ca și în sectorul privat, și în cazul muzeelor calitatea poate reprezenta o modalitate de obținere a avantajului competitiv, de diferențiere față de concurenți și de creștere a loialității clienților (Radder et al., 2011: 315; Maher et al., 2011). Pe lângă faptul că serviciile de calitate sunt o sursă de obținere a avantajului competitiv, acestea reprezintă și un mijloc prin care muzeele pot să-și sporească sustenabilitatea (Maher et al., 2011). Oferirea experiențelor de calitate și asigurarea unui nivel înalt de satisfacție al consumatorilor reprezintă o modalitate prin care poate fi asigurată sustenabilitatea muzeelor, deoarece aceste două elemente contribuie la câștigarea loialității vizitatorilor prin: (1) vizite repetate și (2) reclamă pozitivă, ceea ce influențează în cele din urmă performanța organizației (Radder & Han, 2013). Totodată, calitatea serviciilor s-a demonstrat că are un impact enorm asupra diversilor indicatori de succes, precum: o productivitate mai mare, creșterea cotei de piață și îmbunătățirea reputației organizaționale (Maher et al., 2011), toate aceste elemente contribuind la creșterea sustenabilității interne a organizațiilor muzeale.

Calitatea implică însă și unele **dezavantaje**, precum creșterea costurilor totale ale organizației. Cercetările efectuate de către Jackson (1988) în America au condus la concluzia că funcția costului este influențată de calitatea muzeului măsurată în funcție de variabila acreditare, în special în cazul muzeelor de istorie. Astfel, muzeele de istorie acreditate au costuri de operare cu 61% mai mari decât instituții similare neacreditate (Jackson, 1988).

După cum se poate imagina, implementarea unui sistem de management al calității și îmbunătățirea continuă a unei organizații poate necesita mijloace financiare semnificative (Victor, 2007). Cu toate acestea, dat fiind beneficiile care pot fi obținute în urma procesului de îmbunătățire continuă, calitatea poate fi văzută ca și o investiție ce se amortizează în timp prin îmbunătățirea sustenabilității organizației pe termen lung. Costurile ridicate nu exclud posibilitatea utilizării anumitor instrumente, tipice oricărui program sau model de management al calității, respectiv adoptarea unei soluții realiste la situațiile individuale, pe baza resurselor umane și economice disponibile. Acțiunile care pot fi desfășurate pas cu pas de muzee, fără obligativitatea angajării într-un program de management al calității totale ca întreg, sunt (Negri et al., 2009):

- Afișarea unui tabel cu serviciile oferite (comunicarea misiunii, transparență în relația cu utilizatorii),
- Definirea indicatorilor de performanță și a criteriilor acceptate pentru măsurarea performanțelor muzeului,
- Efectuarea de cercetări sistematice asupra profilului beneficiarilor,
- Efectuarea de cercetări calitative și cantitative cu privire la satisfacția consumatorilor (prin utilizarea chestionarelor, focus-grupuri și alte metodologii),
- Efectuarea de cercetări asupra nivelului de satisfacție al personalului,
- Adoptarea unui sistem de autoevaluare,
- Adoptarea unui protocol pentru acțiuni corective necesare pentru rezolvarea situațiilor critice și pentru eliminarea punctelor slabe,
- Publicarea unui raport anual ca și instrument al responsabilității sociale.

Astfel, dat fiind faptul că managementul calității permite sporirea sustenabilității unui muzeu prin îmbunătățirea poziției sale concurențiale pe piață, se impune identificarea elementelor în funcție de care variază calitatea, cu scopul de a acționa în vederea creșterii acesteia.

### 2.5.3. *Factori care influențează calitatea muzeelor*

În procesul de determinare a factorilor de influență ai calității se disting trei orientări: factori determinanți ai calității din punct de vedere al clienților/vizitatorilor, factori determinanți ai calității din punct de vedere al angajaților și factori care influențează calitatea independent de percepția vizitatorilor sau a angajaților.

Determinarea calității din punct de vedere al vizitatorilor are legătură directă cu satisfacția resimțită de către aceștia. În opinia lui Rowley (1999) această satisfacție depinde de experiența totală a unui vizitator, din momentul în care dorește să-și parcheze mașina sau să contacteze telefonic muzeul, până în momentul în care clientul părăsește instituția cu informațiile potrivite sau cu experiența dorită de petrecere a timpului liber. În studiul efectuat cu privire la satisfacția pe termen lung a vizitatorilor Hsiao și Yao (2012) menționează factori de influență mai ușor de măsurat precum: atitudinea angajaților în cadrul serviciului, prețurile билетelor, strategiile de operare și atractivitatea față de concurență (Hsiao & Yao, 2012).

Alți autori consideră calitatea experienței de vizitare ca fiind dependentă de trei elemente principale: expoziție, personal și facilități oferite. Din acest punct de vedere calitatea totală oferită de muzeu reprezintă suma dintre calitatea produselor, calitatea serviciilor și calitatea experienței de vizitare (Radder et al., 2011: 317). La rândul lor, fiecare din aceste trei tipuri de calitate e influențat de o serie de factori care sunt redați în tabelul 2.1.

În ciuda multor voci care susțin trilogia calității în muzee (calitatea produselor, calitatea serviciilor și calitatea experienței) (Radder et al., 2011), există totuși și autori care consideră că experiența din timpul procesului de vizitare și efectul psihologic determinat de participarea în cadrul unei activități influențează într-o măsură mult mai mare calitatea percepută de vizitatori decât serviciile propriu-zise. Acest lucru a fost explicat de către Hosany și Witham (2010:351, apud. Radder et al., 2011) prin faptul că oamenii sunt în căutarea unor „*experiențe unice, memorabile și extraordinare care să-i stimuleze intelectual, să-i angajeze personal și să le atingă inimile, conferindu-le în același timp sentimente de încântare*”. Dat

fiind faptul că pe lângă produse și servicii muzeele oferă și experiențe, acest lucru amplifică gradul de subiectivism în măsurarea calității (Radder et al., 2011: 319) și conduce în final la experiențe globale diferite pentru fiecare client (Rowley, 1999).

**Tabelul 2.1. Măsurarea calității serviciilor, produselor și experienței muzeale**

Factori de măsurare a calității serviciilor muzeale		
<i>Interacțiunea în cadrul serviciului</i>		<i>Elementele serviciului</i>
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Dorința personalului de a mă ajuta</li> <li>➤ Dorința personalului de a mă asculta</li> <li>➤ Aspectul profesional al personalului</li> <li>➤ Personalul oferă informații cu privire la muzeu</li> <li>➤ Personalul își îndeplinește promisiunile la timp</li> <li>➤ Personalul deține suficiente cunoștințe pentru a-mi răspunde la întrebări</li> <li>➤ Personalul îmi acordă atenție personală</li> <li>➤ Personalul este prietenos</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Nivelul de iluminare este adecvat</li> <li>➤ Temperatura este confortabilă</li> <li>➤ Există semne de direcționare clare, vizibile și explicite</li> <li>➤ Aerul este curat</li> <li>➤ Facilitățile fizice sunt curate</li> <li>➤ Taxele de intrare sunt rezonabile</li> <li>➤ Interiorul muzeului este atrăgător</li> </ul>
Factori de măsurare a calității produselor muzeale		
<i>Comoditatea produsului</i>		<i>Caracteristicile adăugate produsului</i>
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Expozițiile sunt ușor de înțeles</li> <li>➤ Locația fizică a muzeului este ușor de găsit</li> <li>➤ Instalațiile tehnice ale muzeului sunt ușor de utilizat</li> <li>➤ Facilitățile oferite sunt ușor de folosit</li> <li>➤ Programul este convenabil</li> <li>➤ Utilizarea facilităților nu este periculoasă</li> <li>➤ Facilitățile sunt ușor de localizat</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Oferirea de hărți sau broșuri gratuite</li> <li>➤ Materiale promoționale utile</li> <li>➤ Existența unei zone de odihnă confortabile</li> </ul>
Factori de măsurare a calității experienței de vizitare		
<i>Edutainment (divertisment+educație)</i>	<i>Escapism</i>	<i>Estetică</i>
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Împărtășirea experienței cu familia și prietenii</li> <li>➤ Stimularea curiozității</li> <li>➤ Îmbogățirea cunoștințelor</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Evitarea interacțiunii cu alții</li> <li>➤ Evadarea din realitate</li> <li>➤ Imaginarea existenței</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Expoziții plăcute</li> <li>➤ Mediu fizic agreabil</li> <li>➤ Sentiment</li> </ul>



<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Caracter distractiv</li> <li>➤ Îmbogățirea filozofiei de viață</li> <li>➤ Stimulare emoțională</li> <li>➤ Experiențe neobișnuite</li> <li>➤ Interacțiunea cu alte persoane în cadrul muzeului</li> </ul>	<p>într-un timp și loc diferit</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ A fi altcineva în cadrul muzeului</li> </ul>	<p>de armonie cu mediul înconjurător</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Ambianță interioară plăcută</li> <li>➤ Apreciera diverselor culturi</li> </ul>
---	--	--

*Sursa:* (Radder et al., 2011)

Dependența calității muzeale de o serie de factori subiectivi a fost surprinsă și de Pachucki (2012), care, întrebându-se dacă oamenii clasifică în același mod muzeele din punct de vedere calitativ, a ajuns la concluzia că persoane diferite vor realiza comparații diferite ale organizațiilor. Motivul este acela că, calitatea percepută de vizitatori este influențată și de comparațiile pe care aceștia le efectuează, comparații care la rândul lor depind de experiențele anterioare ale vizitatorilor (Pachucki, 2012). De exemplu, dacă vizitezi Muzeul Național de Istorie Naturală „Grigore Antipa” din București după ce ai vizitat Muzeul de Istorie Naturală din Veneția, este un lucru total diferit decât dacă ai vizita Muzeul Național de Istorie Naturală „Grigore Antipa” din București după ce ai vizitat Muzeul Național al Țăranului Român. Prin urmare, se poate afirma faptul că vizitatorii vor percepe calitatea în funcție de o serie de factori obiectivi și subiectivi (Pachucki, 2012), ceea ce face ca evaluarea calității din perspectiva consumatorilor să nu fie identică, fapt care îngreunează eforturile de măsurare și îmbunătățire a acesteia.

În timp ce unii autori au ales să analizeze calitatea muzeală pornind de la cercetări efectuate în rândul vizitatorilor (Radder et al., 2011), alți autori au adoptat o orientare înspre interior, analizând conceptul de calitate pe baza interviurilor realizate în rândul specialiștilor muzeali. Explicația constă în faptul că specialiștii muzeali ocupă poziții strategice, în calitate de intermediari între organizația din care fac parte și lumea exterioară, ceea ce face ca aceștia să aibă o perspectivă unică asupra calității muzeale (Pachucki, 2012).

Astfel, cercetarea efectuată de Victor (2007) a relevat faptul că determinarea calității din punct de vedere al angajaților are la bază în primul rând factori referitori la calitatea resurselor umane și materiale (de capital) de care dispune muzeul: „(...) *directori și curatori onorabili, erudiția și specializarea cunoștințelor, diversitatea elementelor patrimoniale colectate și cercetarea științifică a colecțiilor, metodele de conservare ale colecțiilor și de control al microclimatului, regularitatea și notorietatea expozițiilor și artiștilor, arhitectura clădirii și amplasamentului, mediul recreativ și designul echipamentelor muzeografice*”.

Aceiași concluzie se desprinde și din studiul efectuat de Pachucki (2012) care a cercetat percepția pe care o au angajații din muzee cu privire la calitate și la factorii de influență a acesteia. Criteriile de calitate au fost grupate în 5 categorii, în funcție de frecvența cu care au fost invocate de angajați, astfel (Pachucki, 2012):

1. *Estetică*: colecții, expoziții și instalații, utilizarea colecțiilor, programe, cercetare științifică, importanța colecțiilor, obiecte și achiziții;
2. *Practică*: calitatea personalului, misiune și obiective, management și guvernare;
3. *Public*: experiența vizitatorului, impactul în rândul publicului, servicii publice, accesibilitate;
4. *Structură organizatorică*: facilități, buget / finanțe, rata de vizitare;
5. *Statut și interacțiune*: colaborarea cu alte instituții, reputația muzeului, reputația personalului.

Întrucât în muzee ponderea cea mai mare o au muzeografii, curatorii și conservatorii, criteriile de calitate cel mai frecvent invocate în cercetarea efectuată de Pachucki (2012) au fost cele din categoria „estetică”, referitoare la achiziția, conservarea, cercetarea și expunerea colecțiilor. Se poate observa că, din punct de vedere al angajaților din muzee, satisfacția consumatorilor se situează abia pe al treilea loc în evaluarea calității globale a unui muzeu, ceea ce denotă: (1) pe de o parte faptul că încep să apară anumite schimbări în comportamentul și

atitudinea adoptată de către eforturi substanțiale pentru ca muzeele să se adapteze în totalitate la cerințele mediului competitiv în care activează.

O clasificare a factorilor subiectivi și obiectivi care influențează calitatea unui muzeu, atât din perspectiva vizitatorilor cât și a personalului de specialitate este prezentată de către Negri, Niccolucci, și Sani (2009), aceasta fiind redată muzee pe piață, (2) iar pe de altă parte faptul că aceste schimbări sunt doar în stadiu incipient, fiind în continuare necesare în tabelul 2.2.

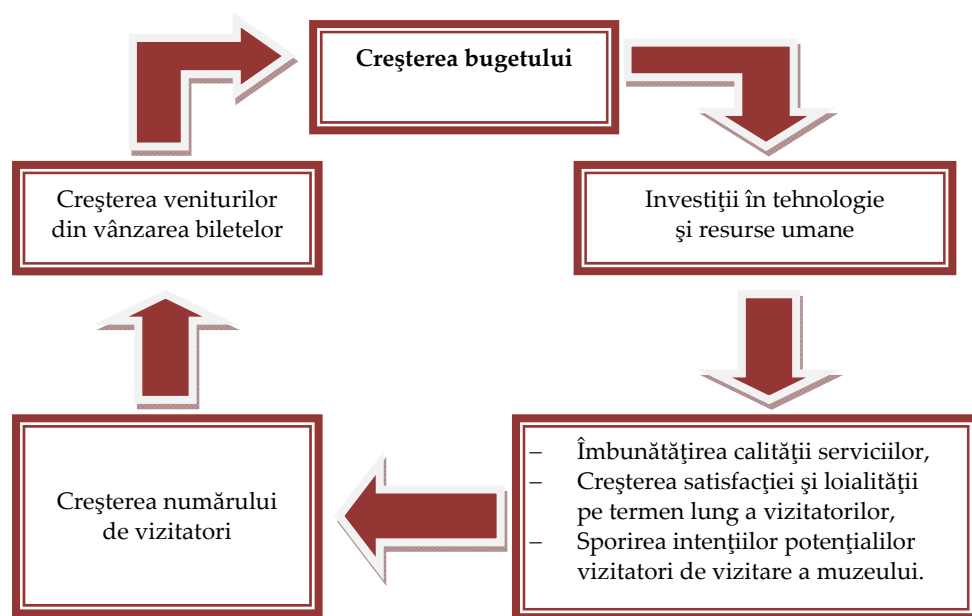
**Tabelul 2.2. Evaluarea calității muzeale din perspectiva vizitatorilor respectiv a curatorilor**

	<b>Vizitatori</b>	<b>Curatori</b>
<b>Factori obiectivi</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Parcări și vizibilitatea externă a clădirii</li> <li>➤ Servicii de recepție (garderobă etc.)</li> <li>➤ Organizarea serviciilor de rezervări</li> <li>➤ Accesibilitatea fizică a clădirii și a expozițiilor</li> <li>➤ Claritate în orientarea vizitatorilor</li> <li>➤ Texte în diferite limbi și în Braille</li> <li>➤ Condiții de confort (condiții fizice de mediu, zone pentru odihnă, poziționarea serviciilor de-a lungul turului muzeului)</li> <li>➤ Servicii de securitate pentru beneficiul vizitatorilor</li> <li>➤ Ore favorabile de deschidere</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Accesibilitatea colecțiilor în expunere și păstrarea în depozit (mutarea ușoară a itemilor, condiții de acces etc.)</li> <li>➤ Condiții de mediu pentru întreținerea lucrărilor (controlul climatului, lumină, programe de conservare preventivă etc.)</li> <li>➤ Supravegherea și siguranța mediului</li> <li>➤ Condiții de muncă pentru cercetare și administrare</li> <li>➤ Aparate disponibile pentru analiza științifică a materialelor</li> <li>➤ Instrumente disponibile și programe pentru catalogarea colecțiilor</li> <li>➤ Disponibilitatea comunicării cu alți oameni cu privire la programele științifice și la popularizarea muzeului (participare la congrese, publicații științifice și didactice, planul de comunicații cu publicul etc.)</li> <li>➤ Proceduri operaționale efective de întreținere</li> </ul>

Factori subiectivi	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Percepția clădirii și a itinerarului expoziției</li> <li>➤ Percepția atitudinii personalului și organizarea față de client</li> <li>➤ Eficacitatea expoziției (claritatea textelor și accesibilitatea lor)</li> <li>➤ Valoarea conținutului informativ (abilitatea de a întări cunoștințele deja deținute și îmbogățirea informativă)</li> <li>➤ Abilitatea de a provoca interesul</li> <li>➤ Abilitatea de a stimula experiența colectivă</li> <li>➤ Abilitatea de a oferi o experiență meditativă asupra cuiva</li> <li>➤ Conținutul vizitei în termeni de edutainment</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Modul de organizare a muzeului</li> <li>➤ Eficiența limbilor folosite în diversele instrumente de comunicare adresate diverselor segmente de utilizatori</li> <li>➤ Capacitatea organizației de a stimula creativitatea individuală și de grup</li> <li>➤ Capacitatea organizației de a face față situațiilor neprevăzute</li> <li>➤ Capacitatea organizației de a răspunde nevoilor de calificare individuale ale personalului</li> <li>➤ Recompensa morală și socială oferită de organizație în termeni de satisfacție a muncii</li> </ul>
--------------------	--	---

Sursa: (Negri et al., 2009)

Dat fiind faptul că unul din efectele efortului de creștere a calității îl reprezintă majorarea costurilor (Pachucki, 2012), cea de-a treia orientare în ceea ce privește factorii de influență ai calității muzeale se referă la mărimea organizației și la resursele financiare de care aceasta dispune.



**Figura 2.3. Bucla de îmbunătățire a calității muzeale pe baza creșterii bugetului**

*Sursa: (Hsiao & Yao, 2012)*

Așadar, cu cât bugetul unui muzeu este mai mare, cu atât pot crește mai mult fondurile investite în aplicații tehnologice și digitale. De asemenea, muzeul poate crește cheltuielile de personal și să angajeze astfel specialiști mai mulți și mai bine pregătiți. Investițiile tehnologice și resursele umane specializate permit îmbunătățirea calității serviciilor, creșterea satisfacției și loialității pe termen lung a vizitatorilor și sporirea intențiilor potențialilor consumatori de vizitare a muzeului. Acest lucru determină creșterea numărului de vizitatori și a veniturilor obținute de muzeu din vânzarea biletelor, ceea ce face ca guvernul să fie mai dispus să subvenționeze muzeul în anul următor, formându-se astfel o buclă pozitivă (figura 2.3.). Riscul asociat acestui proces este acela că poate afecta temporar calitatea serviciilor, (un număr tot mai mare de vizitatori duce la aglomerare), până în momentul în care se ajunge la echilibru (Hsiao & Yao, 2012).

Pornind de la acești factori de influență grupați în trei categorii, managerii muzeali au posibilitatea de a elabora și implementa sisteme

de control a calității cu scopul îmbunătățirii acesteia, fapt care va permite realizarea într-o măsură mai mare a misiunii și obiectivelor instituției.

## 2.6. Concluzii preliminare

Considerat a fi unul din factorii esențiali care determină succesul sau eșecul unei organizații, managementul se dovedește a fi la fel de important și în cazul muzeelor. În ciuda faptului că muzeele sunt organizații non-profit, în lipsa unui management adecvat acestea nu vor putea face față amenințărilor din cadrul mediului și foarte probabil nu vor exploata la maxim oportunitățile apărute, elemente care în final se răsfrâng negativ asupra misiunii și obiectivelor lor sociale. Prin urmare, în acest capitol am decis să realizăm o aprofundare a studiului literaturii de specialitate, cu scopul de a înțelege acest concept și particularitățile sale în context muzeal.

Astfel, una din concluziile la care am ajuns este aceea că managementul muzeal reprezintă o subdiviziune a managementului serviciilor și a managementului public. Ne argumentăm această poziție prin faptul că, în urma studiului, am înțeles că muzeele oferă întotdeauna vizitatorilor lor un pachet alcătuit dintr-o combinație de produse și servicii sau doar din servicii, însă niciodată doar din produse. Totodată, după cum am arătat în capitolul anterior, direct sau indirect, toate muzeele (inclusiv cele private) încasează fonduri, sub o formă sau alta, de la bugetul de stat, ceea ce a determinat ca managementul muzeal să apară după dezvoltarea și creșterea importanței managementului public.

În același timp, la începutul acestui capitol am subliniat faptul că managementul muzeal are rolul de a optimiza raportul dintre intrările de resurse și ieșirile generate pe piață. Însă, în urma aprofundării funcțiilor managementului muzeal am constatat că în România această

optimizare e amenințată de exercitarea incompletă de către managerii muzeali a funcției de antrenare și a celei de control. În aceste condiții, am propus ca și soluție aplicarea de către manageri a unui stil de leadership transformațional, care le oferă posibilitatea de a motiva angajații în ciuda imposibilității de acordare a unor stimulente materiale. De asemenea, am propus implementarea în muzeele din România și a unor sisteme de control nereglementate de lege, cum e spre exemplu sistemul de control al calității sau cel de control al stocurilor, dat fiind faptul că acestea au capacitatea de a contribui la creșterea eficienței de utilizare a resurselor în beneficiul publicului.

În vederea argumentării necesității optimizării raportului intrări – ieșiri în muzee și a identificării unor soluții suplimentare în acest sens, în decursul acestui capitol am aprofundat contextul actual al muzeelor, precum și schimbările și noile tendințe care se manifestă în managementul muzeal. Astfel, am putut observa faptul că la nivel internațional muzeele se confruntă cu o concurență intensă și în același timp sunt dependente de subvențiile publice, aceste aspecte impunând efectuarea unor schimbări radicale în modul lor de operare tradițional.

Concluzia la care am ajuns în urma studiului tendințelor existente în managementul muzeal se referă la faptul că marile muzee au conștientizat necesitatea efectuării acestor schimbări, și-au schimbat orientarea dinspre patrimoniu spre consumatori, au început să dezvolte modele de afaceri și să aplice strategii de management și marketing pentru a-și îmbunătăți performanțele în cadrul pieței. Totuși, cele mai multe muzee manifestă o rezistență ridicată față de schimbare, ceea ce face ca, în prezent, în sectorul muzeal să existe atât concepția managerială tradițională cât și cea modernă. Prin urmare, acest proces de transformare și reformare a muzeelor e doar în faza de debut. Astfel că, prin aprofundarea studiului asupra tendințelor moderne în managementul muzeal și prin sintetizarea direcțiilor majore de îmbunătățire a

performanțelor muzeelor, considerăm că am adus un aport deosebit literaturii de specialitate românești, folositoare managerilor muzeali deschiși schimbării, cât și managerilor conservatori pe care sperăm să-i determinăm să vadă lucrurile dintr-o perspectivă diferită.

În viziunea noastră, antreprenoriatul și managementul calității sunt două tendințe manageriale care pot ajuta muzeele să-și sporească valoarea oferită consumatorilor. Caracteristicile asociate antreprenoriatului, precum originalitate, creativitate, inovație, asumarea riscurilor și identificarea oportunităților, sunt indispensabile pentru ca muzeele să ofere programe și servicii atractive pentru public. Totodată, managementul calității e absolut necesar pentru a evalua impactul ofertei muzeale în rândul consumatorilor și pentru a identifica modalitățile de îmbunătățire a acesteia, astfel încât așteptările și nevoile vizitatorilor să fie complet acoperite sau chiar depășite. Studiind literatura de specialitate dedicată acestei problematici am ajuns la concluzia că pentru muzee calitatea reprezintă un mijloc de sporire a sustenabilității deoarece permite (1) obținerea unui avantaj competitiv prin diferențierea față de concurenți, precum și (2) creșterea loialității vizitatorilor, a productivității și a cotei de piață.

Pe baza acestor considerente, în cadrul acestui capitol am realizat și o analiză a factorilor care influențează calitatea muzeelor din punct de vedere al vizitatorilor, al angajaților, și independent de percepția vizitatorilor sau angajaților. În urma studiului acestor factori am concluzionat că angajații tind să evalueze calitatea unui muzeu din punct de vedere al resurselor pe care acesta le deține, în timp ce vizitatorii apreciază calitatea în funcție de ceea ce oferă muzeul pe piață în urma procesului de transformare a resurselor. De asemenea, am observat că mărimea resurselor financiare de care dispune un muzeu influențează considerabil calitatea acestuia, întrucât programele de îmbunătățire a calității de regulă necesită efectuarea unor investiții suplimentare.



Prin urmare, la finalul acestui capitol ajungem să ne ridicăm problema sustenabilității muzeelor și a modului în care aceasta poate fi dobândită și menținută. Așadar, în continuarea lucrării vom realiza o analiză a caracteristicilor unui muzeu sustenabil, a aspectelor care influențează sustenabilitatea și a modalităților de măsurare a acesteia, cu scopul de a identifica în cele din urmă strategiile și posibilitățile pe care le au muzeele pentru a-și crește sustenabilitatea.

## CAPITOLUL 3.

### DEZVOLTAREA SUSTENABILĂ A MUZEELOR

#### 3.1. Definirea conceptului de sustenabilitate

Substantivul „sustenabilitate” provine din limba engleză (eng. *sustainability*). Acesta s-a format prin sudarea a două cuvinte, respectiv verbul „to sustain” care se traduce prin „a susține” și substantivul „ability”, tradus prin „abilitate” sau „capacitate”. Astfel, pornind de la originile sale, termenul de sustenabilitate poate fi definit în sens larg ca fiind abilitatea sau capacitatea de a fi susținut. În sens restrâns, acest termen reprezintă calitatea de a nu fi dăunător pentru mediu sau pentru resursele naturale epuizabile și punerea accentului pe sprijinirea echilibrului ecologic pe termen lung. O definiție similară pentru această noțiune există și în limba română: *„calitatea unei activități antropice de a se desfășura fără a epuiza resursele disponibile și fără a distruge mediul, deci fără a compromite posibilitățile de satisfacere a nevoilor generațiilor următoare”* (Popa, 2006: 602). Conform dicționarului enciclopedic, *„atunci când se referă la dezvoltarea economică de ansamblu a unei țări sau a unei regiuni, este de obicei preferat termenul sinonim dezvoltare durabilă”* (Popa, 2006: 603).

Expresia *„dezvoltare durabilă”* se regăsește în limba engleză sub denumirea de *„sustainable development”*. Astfel, o traducere exactă din limba engleză ar fi aceea de *„dezvoltare sustenabilă”*. Dat fiind însă faptul că în dicționarele limbii române nu a fost introdus până în prezent adjectivul „sustenabil” (în ciuda faptului că substantivul „sustenabilitate” există), cea mai mare parte din oameni utilizează traducerea în care termenul englezesc *„sustainable”* este echivalat cu *„durabil”*. La o simplă căutare pe Google, expresia *„dezvoltare durabilă”* generează 145.000 rezultate, iar expresia *„dezvoltare sustenabilă”* generează doar

22.200 rezultate. Cu toate acestea, considerăm că traducerea „dezvoltare sustenabilă” reflectă mai exact sensul primordial al acestei expresii.

În primul rând, adjectivul „durabil” există atât în limba română, cât și în limba engleză („durable”) și înseamnă același lucru, respectiv „care durează mult timp, trainic, rezistent, viabil”. În schimb, adjectivului „sustenabil”, neintrodus încă în dicționarele limbii române, îi sunt asociate alte definiții, precum: (1) „care poate fi susținut sau confirmat”; (2) „referitor la un sistem care își menține propria viabilitate prin utilizarea unor tehnici care permit reutilizarea continuă a resurselor (de exemplu, *agricultură sustenabilă*)”; (3) „capabil de a fi menținut, cu referire la o acțiune sau un proces (de exemplu, *o negociere sustenabilă*)”; (4) „posibilitatea de a fi confirmat sau admis (de exemplu, *o decizie sustenabilă*)”; (5) capabil de a fi susținut la un nivel care să asigure suficiente fonduri pentru satisfacerea nevoilor de bază (de exemplu, *o viață sustenabilă*).

În al doilea rând, în literatura de specialitate dedicată acestui subiect, scrisă în limba română, adjectivul „sustenabil” este frecvent întâlnit. Frant și Minica (2008) consideră că termenii de „dezvoltare durabilă” și „dezvoltare sustenabilă” sunt sinonimi în limba română. Ștefan Boncu și Andrei Holman (2010) fac referire la concepte precum: „dezvoltare urbană sustenabilă”, „trafic sustenabil”, „viața urbană sustenabilă” și „oraș sustenabil”. Trasca și Popa (2015) vorbesc despre conceptul de „întreprindere sustenabilă”. În lucrarea lui Pirnea și Popa (2015) se întâlnesc expresii precum: „practici sustenabile”, „managementul sustenabilității”, „organizație sustenabilă”, „dezvoltare sustenabilă”, „activitate sustenabilă”, „transformare sustenabilă”. În lucrarea lui Gănescu (2012) apare chiar și noțiunea de „managementul performanței sustenabile”. Mărginean Ioan (2004) consideră de asemenea că expresia „dezvoltare sustenabilă” este traducerea mai adecvată pentru a reflecta fenomenul de dezvoltare la nivel individual, comunitar (chiar și al țărilor luate individual). Un alt punct de vedere foarte relevant cu privire la folosirea acestor două noțiuni este exprimat de Lucian Catrina (2008):

*„Omniprezent în discursurile asupra dezvoltării economice și umane regăsim astăzi termenul de dezvoltare sustenabilă. Dar ce este sustenabilitatea? Pentru limba română, este un neologism de origine anglo-saxonă provenind de la verbul „to sustain”, care înseamnă „a susține, a sprijini o activitate”. De ce dezvoltare sustenabilă și nu altfel – durabilă, consistentă etc.? Pentru că acestea din urmă sunt deja încorporate în definiția sustenabilității și pentru că sustenabilitatea mai include un aspect foarte important – resursele – și capacitatea lor de a sprijini dezvoltarea” (Catrina, 2008).*

Pe baza acestor considerente, în lucrarea de față vom opta pentru folosirea expresiei „dezvoltare sustenabilă” ca echivalent al termenului englezesc „sustainable development”.

Un alt aspect necesar a fi evidențiat este relația de sinonimie care există în prezent între noțiunile de „sustenabilitate” și „dezvoltare sustenabilă”. Conform lui Johnston et al. (2007), una din cauzele care a determinat ca aceste două concepte să fie folosite ca sinonime este reprezentată de numărul mare al definițiilor, cu sens foarte larg, acordate de-a lungul timpului acestor noțiuni.

Prima definire a conceptului de „dezvoltare sustenabilă” se regăsește în Raportul Brundtland, întocmit în 1987. În cadrul acestui raport, dezvoltarea sustenabilă a fost definită ca fiind acea dezvoltare care permite satisfacerea nevoilor generației actuale, fără a afecta capacitatea generațiilor viitoare de a-și satisface propriile nevoi. Tot în cadrul raportului au fost menționate pentru prima dată cele trei componente care trebuie avute în vedere în cadrul procesului de dezvoltare sustenabilă, și anume: *mediul economic, mediul social și mediul natural*.

După 1987 au apărut numeroase definiții alternative ale noțiunilor de „dezvoltare sustenabilă” și „sustenabilitate”, în prezent estimându-se că există peste 300 (Johnston et al., 2007). Spre exemplu, câțiva ani mai târziu de la publicarea Raportului Brundtland, dezvoltarea sustenabilă a ajuns să fie considerată ca fiind o obligație a generației actuale de a gestiona resursele disponibile astfel încât cel puțin nivelul mediu al calității vieții existente în prezent să poată fi împărtășit de toate generațiile viitoare (Asheim, 1994). Din acest punct de vedere, sustena-

bilitatea corespunde astfel unei situații în care calitatea vieții rămâne la același nivel sau crește. Dacă calitatea scade, atunci sistemul poate fi considerat ca fiind nesustenabil (Bell & Morse, 2008: 12).

Într-o altă perspectivă, sustenabilitatea este o viziune și un proces, nu un produs final. Aceasta presupune în principal adaptarea la o nouă metodă de a trăi în armonie cu natura și crearea unei societăți mai echitabile, prin distribuirea corectă a bunurilor și a resurselor sociale în lume (Haghi & Zabihi, 2012).

În ciuda acestor diferențe, toate definițiile sustenabilității au însă în comun două aspecte: (1) ideea de utilizare eficientă a resurselor și (2) trimerile către cele trei componente ale sustenabilității: economică, socială și cea legată de mediul natural. Astfel, Asheim (1994) explică faptul că nivelul de calitate al vieții depinde nu doar de bunăstarea economică, ci de toate aspectele care influențează condițiile de viață ale oamenilor, inclusiv de sistemul de sănătate, de mediul cultural și de cel natural. O părere similară este exprimată și de Ciegis et al. (2015) conform cărora *„dezvoltarea sustenabilă reprezintă un anumit compromis între obiectivele economice, sociale și cele legate de mediul natural ale unei comunități, care să asigure bunăstarea generației actuale și a generațiilor viitoare.”*

Dacă inițial dezvoltarea sustenabilă a fost definită și analizată în raport cu mediul natural, social și economic, în anul 1995 Comisia Mondială pe Cultură și Dezvoltare (CMCD) a făcut pentru prima oară referire la cea de-a patra componentă a sustenabilității, și anume la sustenabilitatea culturală (Axelsson et al., 2013). Astfel, conform lui Hawkes (2001), în prezent cei patru piloni ai sustenabilității sunt:

- ✓ *Vitalitate culturală*: bunăstare, creativitate, diversitate și inovație;
- ✓ *Echitate socială*: justiție, implicare, coeziune, asistență socială;
- ✓ *Responsabilitate față de mediul natural*: echilibru ecologic;
- ✓ *Viabilitate economică*: prosperitate materială.

Pentru ca un anumit sistem să poată fi considerat sustenabil e nevoie ca toate subsistemele componente să fie sustenabile. Așadar, dezvoltarea sustenabilă a ajuns să fie conectată cu orice aspect al vieții umane (Gaweł, 2012), pornind de la zone, orașe și comunități sustenabile, până la agricultură sustenabilă, instituții și organizații

sustenabile (Bell & Morse, 2008: 5). În acest context, a ajuns să se vorbească tot mai mult despre sustenabilitatea muzeelor și rolul acestor instituții în dezvoltarea sustenabilă a comunităților din care fac parte (Genoways & Ireland, 2003: 121).

### 3.2. Muzeele și dezvoltarea sustenabilă

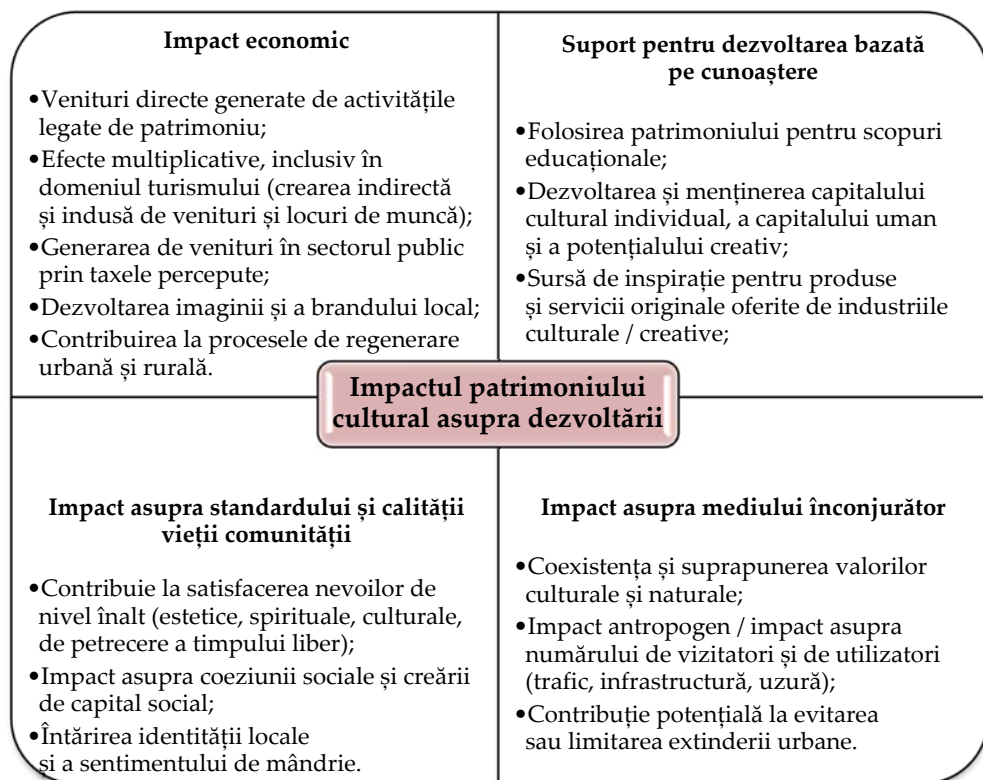
Ca urmare a reducerii resurselor la nivel global, muzeele sunt presate tot mai mult să ofere valoare în schimbul fondurilor publice încasate (Coman & Pop, 2012a). În mod particular, accentul este pus pe elaborarea și aplicarea de către instituțiile de cultură a unor strategii care să le permită acestora să contribuie la creșterea calității vieții prin utilizarea patrimoniului ca factor generator de valoare culturală, socială și economică (Pop & Borza, 2015). Impactul patrimoniului asupra dezvoltării poate fi pozitiv, neutru sau chiar negativ, în cazul în care resursele de patrimoniu nu sunt utilizate în mod sustenabil (figura 3.1.) (Murzyn-Kupisz, 2012).

În primul rând, patrimoniul cultural poate avea un impact economic direct, prin generarea de venituri și crearea de locuri de muncă pe baza activităților legate de conservarea și interpretarea patrimoniului și funcționarea instituțiilor de patrimoniu (muzee, biblioteci, arhive, centre de interpretare a patrimoniului). De asemenea, prin intermediul turismului, patrimoniul contribuie indirect la obținerea de venituri și menținerea locurilor de muncă dintr-o anumită regiune. Totodată, patrimoniul este adesea o parte integrantă a strategiilor de regenerare urbană. Acesta conturează imaginea unei localități, atât pentru turiști și vizitatori temporari, cât și pentru locuitori, potențiali rezidenți și investitori (Murzyn-Kupisz, 2012).

În al doilea rând, patrimoniul are un impact pe termen lung datorită potențialului său de a sprijini dezvoltarea bazată pe cunoaștere. În acest sens, patrimoniul poate fi utilizat ca resursă educațională, având capacitatea de a stimula creativitatea și dezvoltarea capitalului

cultural, și de a inspira crearea de produse și servicii originale, de înaltă calitate, în sectorul cultural, turism și în industriile creative (Murzyn-Kupisz, 2012).

În al treilea rând, patrimoniul poate avea un impact semnificativ asupra calității și standardului de viață, dat fiind faptul că acesta îndeplinește adesea un rol recreativ și cultural important pentru comunitatea locală. De asemenea, trebuie menționate influențele patrimoniului asupra: identității locale; sentimentului de mândrie și de apartenență; comunicării inter și intra-generaționale; și creării legăturilor sociale (capital social). Totodată, patrimoniul poate fi folosit în programele și proiectele care vizează combaterea excluziunii sociale sau în eforturile legate de conceptul de economie socială.



**Figura 3.1. Impactul patrimoniului cultural asupra dezvoltării**

Sursa: adaptat după Murzyn-Kupisz (2012)

În ceea ce privește sistemul ecologic dintr-o anumită zonă, patrimoniul poate avea un impact (Murzyn-Kupisz, 2012):

a) **pozitiv**, prin faptul că îndeamnă la o utilizare mai sustenabilă a spațiului și previne extinderea urbană prin „reciclarea” zonelor istorice, deja urbanizate;

b) **negativ**, prin faptul că: (1) poate determina un impact antropic mai mare ca urmare a atragerii unui număr mai ridicat de vizitatori și creșterii pe această cale a traficului și (2) clădirile istorice și sistemele de încălzire învechite/depășite pot avea o eficiență energetică scăzută, ceea ce dăunează mediului natural.

Dat fiind aceste implicații ale patrimoniului cultural, strategia sectorială în domeniul culturii și patrimoniului național pentru perioada 2014-2020 accentuează necesitatea dezvoltării sustenabile a sectorului cultural și implicit a instituțiilor care fac parte din acest sector (Pop & Borza, 2015). În calitate de instituții publice de cultură, muzeele trebuie astfel să contribuie la dezvoltarea sustenabilă a regiunilor din care fac parte și, concomitent, să se preocupe de propria sustenabilitate, astfel încât resursele de care dispun să fie suficiente pentru a le permite funcționarea și îndeplinirea obiectivelor socio-culturale și economice (Alcaraz et al., 2009).

În calitate de instituții publice preocupate de asigurarea continuității și de schimbările survenite în mediul cultural și natural, muzeele sunt bine plasate pentru a promova diverse principii ale sustenabilității, precum echilibrul, diversitatea și gândirea pe termen lung. Ele pot transmite generațiilor viitoare informații importante cu privire la o gamă largă de medii sănătoase, societăți și economii, și pot juca un rol important ca exemple de bună practică în materie de sustenabilitate, prin munca lor de zi cu zi (Ambrose & Paine, 2012: 18).

De asemenea, sustenabilitatea este un concept de management util la nivel microeconomic. O abordare sustenabilă a activităților desfășurate poate contribui la menținerea unui echilibru adecvat în toate sistemele și funcțiile muzeului. Spre exemplu, o politică de sustenabilitate



poate consta în recunoașterea interdependenței dintre diferitele activități muzeale, și demonstrarea modului în care resursele pot fi cel mai eficient gestionate pentru îndeplinirea misiunii muzeului și a obiectivelor strategice. O responsabilitate fundamentală a unui management sustenabil constă în dezvoltarea și transmiterea în bune condiții către generațiile viitoare a muzeului, colecțiilor și activelor sale. Lucrările de construcție și modernizare, precum și abordările de management sustenabile contribuie la îngrijirea pe termen lung și păstrarea în siguranță a colecțiilor pentru generațiile viitoare (Ambrose & Paine, 2012: 18).

Se poate așadar observa că sustenabilitatea este strâns legată de misiunea muzeelor de a păstra și conserva patrimoniul cultural pentru generațiile viitoare (Lord et al., 2012: 6). De asemenea, sustenabilitatea reprezintă calea prin care muzeele pot să-și utilizeze resursele cu o eficiență maximă, astfel încât să ofere programe pentru comunitățile din care fac parte, chiar și în condițiile unor resurse limitate (Genoways & Ireland, 2003: 121). Supraviețuirea și dezvoltarea unui muzeu sunt factori care la rândul lor permit îndeplinirea misiunii și a obiectivelor socio-culturale ale instituției. Prin urmare, fie direct, fie indirect, sustenabilitatea are în final o influență pozitivă asupra obiectivelor și misiunii muzeului (Pop & Borza, 2014a) (tabelul 3.1.).

**Tabelul 3.1. Motive pentru dezvoltarea sustenabilă a muzeelor**

Motive	Economice	Socio-culturale
Intrinseci	➤ Supraviețuire și dezvoltare	➤ Îndeplinirea misiunii
Extrinseci	➤ Dezvoltare economică a unei regiuni prin turism cultural	➤ Îmbunătățirea calității vieții în cadrul comunității
	➤ Reducerea deficitului bugetar	➤ Dezvoltarea culturală a regiunii

Sursa: (Pop & Borza, 2014a)

Astfel, muzeele trebuie să aplice principiile dezvoltării sustenabile și să aibă în vedere o valorificare cât mai completă a resurselor de care dispun, chiar dacă activitățile pe care le desfășoară sunt nonprofit (Pop

& Borza, 2014a). Din acest motiv, mai multe organisme internaționale precum Asociația Muzeelor din Canada, Asociația Muzeelor din Marea Britanie și Consiliul Internațional al Muzeelor au întreprins o serie de acțiuni în vederea adaptării și implementării principiilor dezvoltării sustenabile la nivelul muzeelor (Pop & Sabou, 2013). Întrucât un prim pas în această direcție a constat în definirea sustenabilității muzeelor și a caracteristicilor pe care trebuie să le aibă un muzeu sustenabil, în continuare sintetizăm cele mai semnificative concepții existente cu privire la aceste noțiuni.

### 3.3. Definirea conceptului de muzeu sustenabil

În literatura de specialitate se întâlnesc o mare varietate de definiții asociate conceptului de muzeu sustenabil. Unele dintre acestea fac trimitere doar la componenta socială a sustenabilității, altele doar la cea economică sau la cea legată de mediul natural. Foarte puține definiții înglobează toate aceste trei dimensiuni, fiind și mai puține cele care definesc conceptul de muzeu sustenabil în raport cu toți cei patru piloni ai sustenabilității (social, cultural, economic și ecologic).

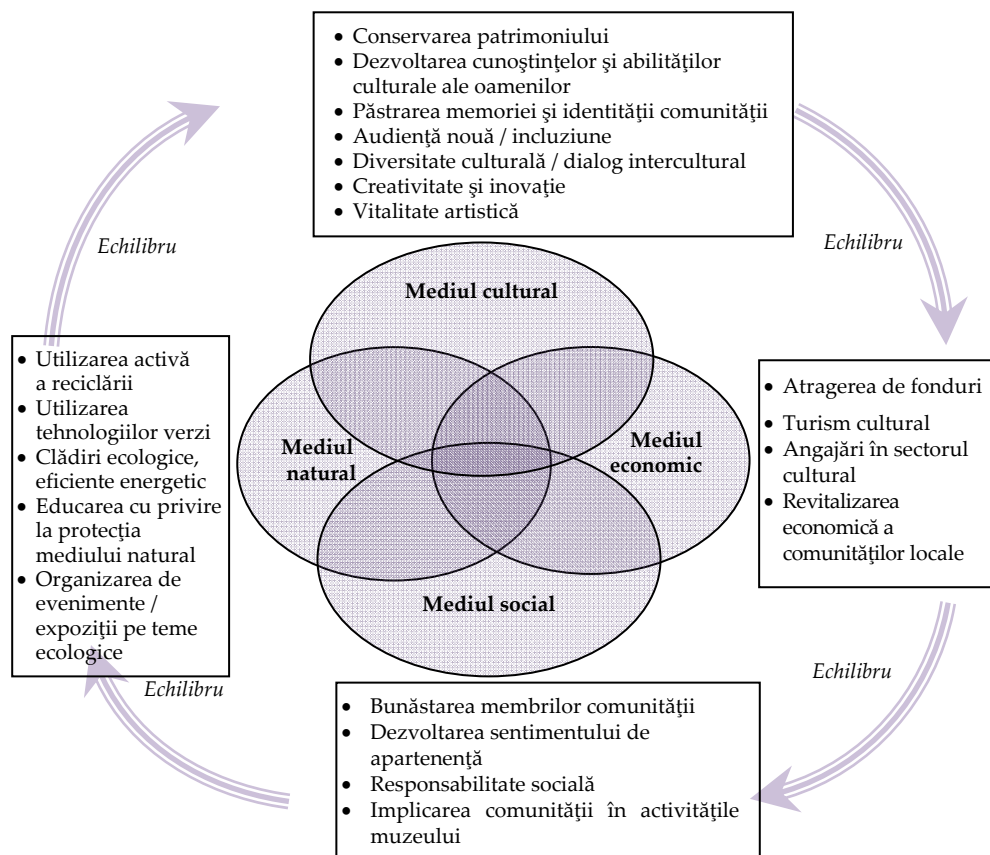
Din categoria definițiilor care pun accentul pe rolul socio-cultural al muzeelor, cea mai populară este exprimată de Consiliul Internațional al Muzeelor (ICOM) conform căruia sustenabilitatea reprezintă *„un proces dinamic al muzeelor, bazat pe recunoașterea și conservarea patrimoniului tangibil și intangibil concomitent cu satisfacerea de către muzeu a nevoilor comunității.”* În concepția ICOM, un muzeu sustenabil este un muzeu care, prin misiunea pe care o are, reprezintă *„o parte activă și atractivă a comunității, prin adăugarea de valoare patrimoniului și memoriei sociale”* (ICOM, 2011).

Dacă definiția ICOM se axează pe componenta socio-culturală a sustenabilității, în definiția dată de Alcaraz, Hume și Sullivan Mort (2009) accentul cade pe componenta economică; conform acestor autori,

un muzeu sustenabil este acel muzeu care are *„suficiente resurse pentru a continua să existe și pentru a-și îndeplini obiectivele”*. O abordare similară poate fi întâlnită și în lucrarea lui Pietro et al. (2014) unde sustenabilitatea economică și socială a muzeelor este definită ca fiind *„deținerea de resurse suficiente pentru a menține existența unei organizații și a asigura îndeplinirea obiectivelor sale în viitor, concomitent cu asigurarea unui anumit flux de vizitatori”*.

Totodată, există și autori care asociază sustenabilitatea doar cu protecția mediului natural. În concepția acestora, muzeele sustenabile sunt acele muzee care utilizează resurse regenerabile / reutilizabile și a căror procese de muncă sunt *„verzi”* și benigne pentru mediu (Chitima, 2015: 227). Astfel, muzeele caracterizate ca fiind *„muzee verzi”* sau *„ecomuzee”* se referă la acele muzee care aplică practici *„verzi”* în operațiunile lor cu privire la: (1) întreținerea clădirii și a colecțiilor, (2) managementul deșeurilor, energiei și a apei utilizate, (3) expozițiile organizate, (4) procesul de aprovizionare și (5) investițiile efectuate (Chitima, 2015: 228).

O definiție care integrează trei componente ale sustenabilității este dată de Asociația Muzeelor din Canada (2010). Conform acesteia, un muzeu va fi considerat sustenabil dacă acesta a evaluat impactul activităților sale asupra mediului natural, asupra calității vieții stakeholderilor săi și asupra economiei. O perspectivă asemănătoare o are și Asociația Muzeelor din Australia (2003) care consideră că *„o activitate sustenabilă este una care poate fi realizată fără a deteriora sănătatea pe termen lung și integritatea mediului natural și cultural”* și care contribuie totodată *„la transmiterea către generațiile viitoare a unui stoc egal sau preferabil sporit de capital economic, natural, social și uman.”* În opinia lui Davis (2008:116, apud Chang et al., 2015), un muzeu este sustenabil dacă sprijină dezvoltarea sustenabilă a comunității din care face parte.



**Figura 3.2. Cei patru piloni ai sustenabilității muzeelor**

Sursa: adaptat după Stylianou-Lambert et. al., (2014)

Pornind de la faptul că sustenabilitatea înglobează patru componente, între care trebuie să se realizeze o relație de echilibru, în accepțiunea noastră un muzeu sustenabil este acel muzeu care, prin activitățile pe care le desfășoară, reușește să atingă și să mențină echilibrul între sustenabilitatea culturală, sustenabilitatea socială, sustenabilitatea economică și sustenabilitatea mediului natural. După cum se poate observa în figura 3.2., nivelul maxim de sustenabilitate este atins în punctul central al intersecției dintre cei patru piloni ai sustenabilității (Worts, 2006). Altfel spus, un muzeu sustenabil este un muzeu care îndeplinește concomitent următoarele condiții:

a) Este activ și atractiv în cadrul comunității;

- b) Colectează, păstrează în condiții optime și comunică/pune la dispoziția generației actuale și viitoare valorile și resursele culturale ale comunității;
- c) Prin activitățile pe care le desfășoară are un impact negativ minim asupra mediului natural și totodată contribuie la formarea unor atitudini adecvate în rândul comunității față de protecția mediului natural;
- d) Are suficiente resurse pentru a-și desfășura activitatea, folosește cu eficiență maximă resursele de care dispune și contribuie totodată la dezvoltarea economică a regiunii din care face parte.

Aceste patru componente ale sustenabilității sunt detaliate în cele ce urmează.

### **3.4. Cei patru piloni ai sustenabilității muzeelor**

#### **3.4.1. Sustenabilitatea culturală**

Sustenabilitatea culturală a fost definită pentru prima oară de către Comisia Mondială pe Cultură și Dezvoltare (CMCD) ca fiind accesul inter și intra generațional la resursele culturale. Pentru o lungă perioadă de timp dimensiunea culturală a sustenabilității a fost înțeleasă ca parte a dezvoltării sociale (Järvelä, 2008). Abia în 2001, prin Declarația Universală cu privire la diversitatea culturală emisă de UNESCO, a început un proces care a avut ca scop adăugarea culturii ca cea de-a patra dimensiune a sustenabilității (Axelsson et al., 2013). Pentru înțelegerea motivelor care au stat la baza acestei decizii, se impune o scurtă analiză a semnificațiilor asociate termenului „cultură”.

Chiar dacă cuvântul „cultură” este unul dintre cele mai complexe și controversate, conform lui Hawkes (2001) acesta poate fi explicat prin două definiții interdependente:

- *„producția socială și transmiterea identităților, semnificațiilor, cunoașterii, credințelor, valorilor, aspirațiilor, memoriilor, scopurilor, atitudinilor și înțelegerii;*

- *modul de viață al unei categorii particulare de oameni: obiceiuri, credințe și convenții; coduri de manieră; îmbrăcăminte, bucătărie, limbă, arte, știință, tehnologie, religie și ritualuri; norme și reguli de comportament, tradiții și instituții.”*

Din cele două definiții se poate observa faptul că trei aspecte sunt încorporate în cadrul culturii: valorile și aspirațiile care stau la baza unei societăți; modul în care aceste valori sunt exprimate și aplicate concret în viața de zi cu zi a acelei societăți (manifestările tangibile și intangibile a valorilor); și procesele și mediile prin care are loc păstrarea, dezvoltarea și transmiterea mai departe a valorilor și aspirațiilor (Hawkes, 2001).



**Figura 3.3. Aspectele încorporate în cadrul culturii**

*Sursa: adaptat după Hawkes, (2001)*

Întrucât cultura are la bază un sistem de valori de un anumit fel, aceasta cuprinde fiecare aspect al relațiilor umane, printre care se numără: familia; educația; sistemul legislativ, politic și de transport; mass-media; practicile de muncă; programele de asistență socială; activitățile recreative; religia și mediul construit (Hawkes, 2001). Așadar, cultura *„nu este decorația adăugată după ce societatea și-a îndeplinit nevoile de bază; cultura este nevoia de bază – ea este piatra de temelie a societății”* (Hawkes, 2001). Întrucât o societate sustenabilă depinde de o cultură sustenabilă, orice acțiune de transformare sustenabilă a societății trebuie să aibă în vedere, pe lângă mediul natural, social și economic, și mediul cultural. Dacă cultura unei societăți se dezintegrează, la fel se va întâmpla cu toate celelalte componente ale sale (Hawkes, 2001).

Revenind la sustenabilitatea culturală, aceasta constă în satisfacerea nevoilor actuale concomitent cu transmiterea unui nivel maxim de semni-

ficație/importanță generațiilor viitoare (Pereira, 2007). Sustenabilitatea culturală are la bază principiul conform căruia generația actuală poate folosi și adapta patrimoniul cultural numai în măsura în care generațiile viitoare nu vor fi afectate în ceea ce privește capacitatea lor de a înțelege și trăi valorile și semnificațiile lor multiple. De asemenea, sustenabilitatea culturală presupune ca dezvoltarea să aibă loc într-un mod în care sunt respectate valorile culturale și capitalul cultural al societății (Mpofu, 2012).

Astfel, această componentă a sustenabilității este în principal preocupată de asigurarea continuității valorilor culturale care leagă trecutul, de prezent și viitor (Al-Hagla, 2005). Orice perspectivă asupra sustenabilității culturale trebuie să aibă la bază o definiție clară a valorilor comunității care o disting și o fac să fie ceea ce este. Aceste valori care au apărut pe parcursul istoriei comunității și de-a lungul luptei sale pentru supraviețuire sunt cele care definesc caracteristicile identității comunității care merită să fie susținute și perpetuate. Mai mult decât atât, este nevoie de conservarea tipologiei condițiilor în care aceste valori se manifestă în continuu (Al-Hagla, 2005).

Prin funcțiile lor de conservare și valorificare a resurselor culturale ale unei comunități, muzeele dețin un rol important în asigurarea sustenabilității mediului cultural (Blagoeva-Yarkova, 2012).

În primul rând, muzeele pot contribui la păstrarea vie și transmiterea mai departe a valorilor și tradițiilor unei comunități. Aceste instituții au rolul de a veghea asupra păstrării intacte a resurselor culturale și de a face cunoscute aceste resurse generațiilor actuale și viitoare. În acest scop, una din sarcinile fundamentale ale muzeelor o reprezintă colectarea și păstrarea patrimoniului cultural. Patrimoniul cultural poate fi definit ca fiind *„întregul corpus de semne materiale – fie artistice, fie simbolice – înmănat de către trecut fiecărei culturi și, astfel, întregii omeniri”* (Axelsson et al., 2013). Elementele tangibile includ monumente arhitecturale, obiecte de sculptură, pictură, arheologie și peisaje construite de om. Patrimoniul cultural intangibil include practici, reprezentări, expresii, cunoștințe, aptitudini – precum și instrumente, obiecte, artefacte și

spațiile culturale asociate acestora, pe care comunitățile, grupurile și, în unele cazuri, indivizii, le recunosc ca parte a patrimoniului lor cultural (Axelsson et al., 2013).

În al doilea rând, prin funcția lor educațională muzeele pot contribui atât la perpetuarea unui sistem de valori cât și la formarea unor noi valori în cadrul societății. Pentru a putea elabora obiective de dezvoltare viitoare viabile, e necesar ca membrii unei societăți să aibă o bună cunoaștere a trecutului. Memoria socială și depozitele de cunoaștere și de înțelegere sunt elemente esențiale ale sentimentului de apartenență. După cum afirmă și Hawkes (2001), *„fără a avea o perspectivă asupra trecutului nostru, suntem în derivă într-un prezent fără sfârșit”*. Pe lângă conservarea resurselor culturale, muzeele au de asemenea un rol important în protejarea biodiversității locale (Yuqin, 2008). Prin intermediul funcției lor educative, prin expozițiile pe care le organizează și prin implicarea lor în discuții și dezbateri cu privire la schimbările din cadrul mediului natural (Friman, 2006), muzeele au capacitatea de a influența atitudinile oamenilor față de mediul lor natural (Sutter, 2008).

Câteva modalități prin care muzeele pot să contribuie la educația în domeniul sustenabilității sunt (Asociația Muzeelor din Australia, 2003):

- Dezvoltarea și prezentarea propriului lor progres către sustenabilitate;
- Evidențierea progresului înregistrat de alții în acest domeniu;
- Încheierea unor parteneriate cu comunitatea locală care să aibă ca și scop schimbul de informații și derularea unor proiecte de sensibilizare față de sustenabilitate;
- Organizarea de forumuri, în care să se prezinte informații noi legate de sustenabilitate, precum și realizarea unor dezbateri pe diferite teme importante precum: reconcilierea, sărăcia, populația, încălzirea globală și biodiversitatea;
- Oferirea de consiliere diferitelor grupuri comunitare în domeniul sustenabilității;



- Prezentarea unor aspecte complexe (precum încălzirea globală) într-un mod accesibil, atât în publicații cât și în expoziții.

Așadar, legătura dintre muzee și sustenabilitatea culturală poate fi abordată din două puncte de vedere:

- Din punct de vedere al conservării patrimoniului cultural și a asigurării accesului la resursele culturale pentru generațiile prezente și viitoare (Throsby, 2003);
- Din punct de vedere al formării atitudinilor, valorilor și cunoștințelor adecvate în rândul comunității prin intermediul și pe baza cărora să aibă loc perpetuarea sănătății ecologice pe termen lung (Nassauer, 2004);

Pe baza acestor considerații, putem afirma faptul că sustenabilitatea culturală a muzeelor constă în *„luarea în considerare, conservarea și prezentarea patrimoniului material și imaterial, a producției artistice, precum și a cunoștințelor și competențelor diferitelor grupuri sociale, comunități și națiuni”* (Stylianou-Lambert et al., 2015: 177).

În raport cu această componentă a sustenabilității, muzeele au o serie de atribuții bine definite, precum: păstrarea patrimoniului; transmiterea mai departe a cunoștințelor și abilităților culturale, precum și a aspectelor legate de memorie și identitate; dezvoltarea de noi audiențe și realizarea unui grad mai ridicat de incluziune; reprezentarea diversității culturale și promovarea dialogului intercultural; încurajarea creativității, inovației și vitalității artistice (Stylianou-Lambert et al. 2014).

Toți acești parametrii pot reprezenta aspecte ale sustenabilității culturale. Cu toate acestea, muzeele pot să pună un accent mai ridicat pe anumite aspecte în defavoarea altora. De exemplu, unele muzee ar putea să se axeze mai mult pe conservare, aceasta fiind o activitate considerată fundamentală pentru muzee. Pe de altă parte, muzeele pot aborda sustenabilitatea culturală și în termeni mai largi și să pună de asemenea accent pe dezvoltarea de noi audiențe, încurajarea creativității

și inovației precum și a vitalității artistice. Astfel, sustenabilitatea culturală poate fi abordată de către muzee în termeni mai restrânși sau mai largi (Stylianou-Lambert et al., 2015).

Indiferent însă de modul de abordare, în sens restrâns sau în sens larg, sustenabilitatea culturală trebuie să se regăsească în misiunea muzeului (Lord et al., 2012: 7-8) și în strategiile și politicile elaborate pentru îndeplinirea misiunii și a obiectivelor culturale ale organizației (Campolmi, 2013).

### 3.4.2. *Sustenabilitatea ecologică*

Conceptul de sustenabilitate a mediului natural (*eng. environmental sustainability*) sau sustenabilitate ecologică a fost folosit pentru prima dată de către specialiști din cadrul Băncii Mondiale pentru a descrie activitatea prin care are loc menținerea sau îmbunătățirea integrității sistemelor care asigură susținerea vieții pe Pământ (Moldan et al., 2012). Alte definiții asociate acestui concept sunt:

- „a menține sau a susține ecosistemele astfel încât acestea să satisfacă nevoile generației actuale fără a compromite nevoile generațiilor viitoare” (Hein, 2005).
- „îmbunătățirea bunăstării oamenilor prin protejarea surselor de materii prime folosite pentru satisfacerea nevoilor umane și prin asigurarea asupra faptului că gropile de gunoi nu dau pe dinafară, cu scopul de a preveni apariția unor pericole pentru oameni” (Moldan et al., 2012).
- „menținerea serviciilor naturii la un nivel adecvat” (Moldan et al., 2012).

Pentru a asigura bunăstarea oamenilor, este esențial să se mențină serviciile oferite de ecosistem și natură la un standard corespunzător. La rândul său, menținerea unei calități adecvate a serviciilor naturii presupune a avea grijă de sistemele care furnizează aceste servicii

(Moldan et al., 2012). Conform indexului sustenabilității mediului natural (ESI-2005), sustenabilitatea mediului natural reprezintă un concept fundamental multidimensional, care constă în capacitatea de a menține posibilitatea de valorificare a resurselor naturale și de a gestiona problemele care apar ca urmare a schimbărilor climaterice. Indexul ESI-2005 este construit prin luarea în considerare a cinci dimensiuni (Siche, 2008):

- Sistemele de mediu (aer, apă, sol și biodiversitate);
- Situații supra-solicitante (situații foarte critice de poluare sau orice nivel excesiv de exploatare a resurselor naturale);
- Vulnerabilități umane (aspecte legate de nutriție și boli cauzate de mediu);
- Capacitatea socială și instituțională (capacități care permit gestionarea problemelor și provocărilor legate de mediu);
- Administrarea la nivel global (eforturi și proiecte reprezentative de cooperare internațională pentru rezolvarea responsabilităților globale).

O contribuție importantă la înțelegerea conceptului de sustenabilitate a mediului natural a fost adusă și de Organizația pentru Cooperare și Dezvoltare Economică (OECD). Strategia de mediu elaborată de OECD definește patru principii care stau la baza sustenabilității mediului natural, acestea fiind prezentate în figura 3.4.

Așadar, se poate afirma faptul că cei trei R ai protecției mediului sunt: (1) reducerea consumului tuturor resurselor naturale (energie, apă, materiale etc.); (2) re folosirea cât mai mult cu putință a resurselor; și (3) reciclarea a ceea ce nu mai poate fi folosit în forma actuală (Brophy & Wylie, 2013: 6). Responsabilitatea adoptării acestor acțiuni revine fiecărei organizații și fiecărui individ în parte deoarece doar prin efortul comun și corelat al tuturor pot fi îndeplinite obiectivele fixate în domeniul sustenabilității mediului natural.

<b>regenerare</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•resursele regenerabile trebuie să fie folosite eficient și utilizarea lor nu trebuie să depășească rata lor de regenerare naturală pe termen lung.</li> </ul>
<b>substituibilitate</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•resursele neregenerabile trebuie folosite eficient și utilizarea lor trebuie să fie limitată la nivelul la care pot fi compensate prin substituție cu resurse regenerabile sau alte forme de capital.</li> </ul>
<b>asimilare</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•emisiile de substanțe periculoase sau poluante în mediul înconjurător nu trebuie să depășească capacitatea lor de asimilare.</li> </ul>
<b>evitarea ireversibilității</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•efectele proceselor economice trebuie să fie de așa natură astfel încât să permită revenirea la starea inițială în cazul eliminării lor.</li> </ul>

**Figura 3.4. Principii care stau la baza sustenabilității mediului natural**

*Sursa: adaptat după Moldan et al. (2012)*

Din acest motiv, asupra companiilor internaționale se exercită o presiune tot mai ridicată pentru a se implica în activități cu impact pozitiv asupra mediului natural și social. Astfel, una din sarcinile actualilor manageri este aceea de a identifica modul în care organizațiile lor pot să devină mai responsabile din punct de vedere social, mai sustenabile din punct de vedere ecologic și mai competitive din punct de vedere economic (Orlitzky et al., 2011). Pe lângă binele comun, întreprinderile sunt motivate să adopte acțiuni de protecție a mediului natural și datorită faptului că acestea contribuie la consolidarea brandului și, pe această cale, la creșterea profitabilității (Brophy & Wylie, 2013: 11).

Prin urmare, dacă societățile comerciale încep să deruleze activități cu impact pozitiv asupra mediului, cu atât mai mult muzeele trebuie să-și intensifice eforturile în această direcție, dat fiind misiunea lor și faptul că ele există în folosul societății. Muzeele pot să joace un rol important în încurajarea protecției mediului natural. Aceste instituții pot să fie un exemplu personal prin grija pe care o acordă propriului lor mediu din interiorul și din jurul muzeului; pot să realizeze expoziții și

programe de studiu care să exploreze principiile și practicile din domeniul sustenabilității și totodată, pot să promoveze sustenabilitatea ecologică prin servicii educaționale și de învățare, prin publicații și prin site-urile lor web (Ambrose & Paine, 2012: 18).

O legătură puternică între protecția mediului natural și muzee poate fi observată în cazul muzeelor de științele naturii, parcurilor naturale și parcurilor dendrologice, acestea fiind primele care și-au asumat responsabilități legate de protecția mediului și educarea vizitatorilor cu privire la utilizarea responsabilă a resurselor naturale.

Chiar dacă inițial muzeele de artă și cele de istorie au considerat că aceste practici nu au ce căuta în misiunea lor, în ultimii ani în sectorul muzeal au fost făcuți pași semnificativi în domeniul sustenabilității ecologice (De Silva & Henderson, 2011). În acest sens, exemplele de bune-practici variază de la cazuri în care s-a instalat pe acoperiș un sistem de încălzire solară a apei, până la cazuri în care vizitatorii sunt încurajați să folosească mijloacele de transport în comun pentru a ajunge la muzeu. De asemenea, există tot mai multe expoziții care sunt construite prin folosirea unor materiale reciclate sau care pot fi reutilizate. Această inovație în design-ul expozițional a condus la eliminarea consumului, transportului și distrugerii a peste 600 de foi de fibrolemnoase, cu densitate medie, per expoziție temporară (De Silva & Henderson, 2011).

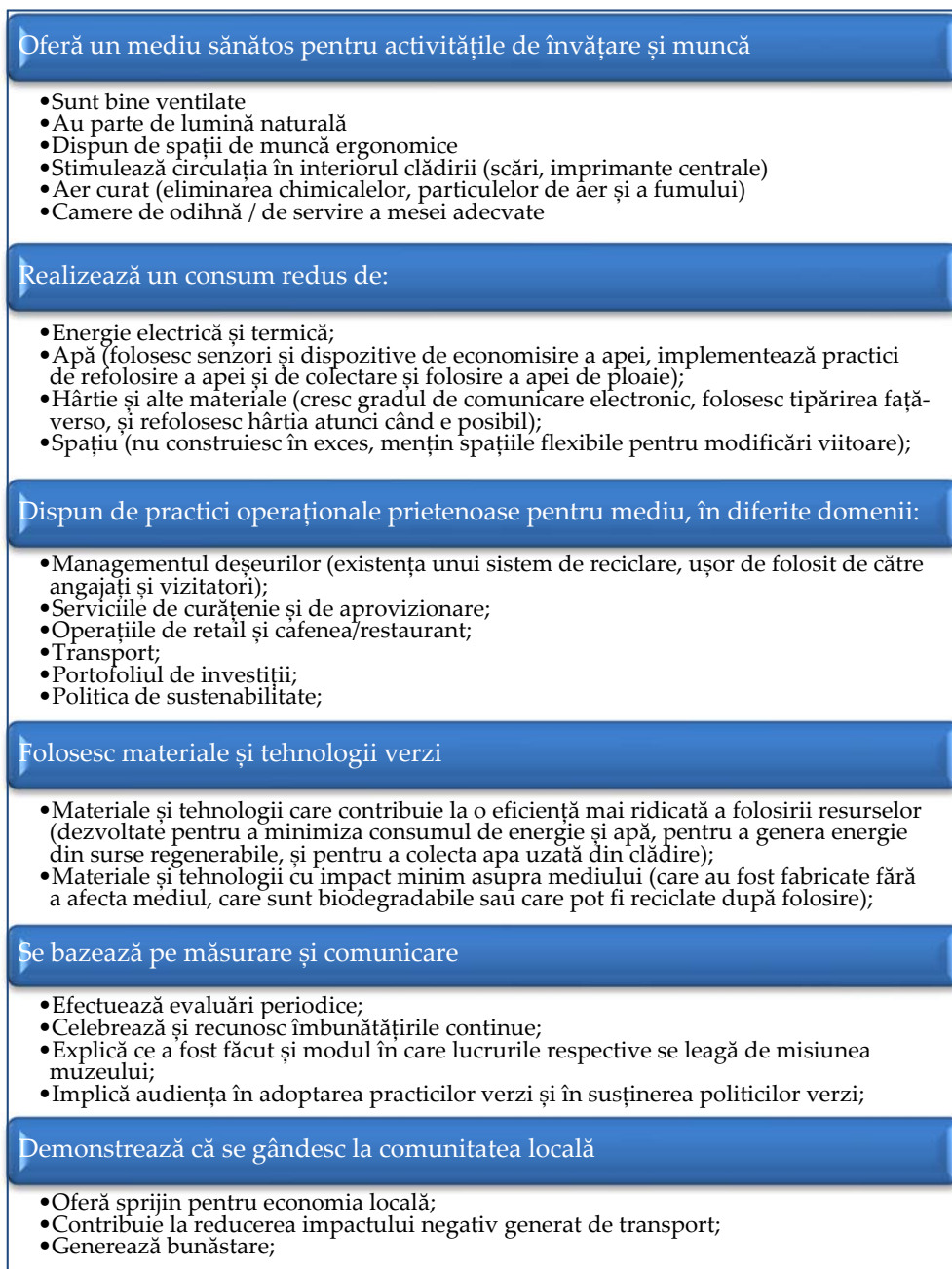
Principalele motive care au determinat schimbarea atitudinii muzeelor față de protecția mediului natural țin de faptul că utilizarea practicilor verzi conduce la: o economie de resurse, reducerea costurilor, creșterea încrederii publice, implicarea comunităților, obținerea unui avantaj competitiv, atragerea de noi audiențe, atragerea de resurse financiare (Chitima, 2015: 225) și totodată la crearea și menținerea unui mediu curat pentru obiectele de patrimoniu, pentru angajați și pentru vizitatori. De asemenea, practicile verzi ajută la controlul condițiilor de microclimat în interiorul și în exteriorul muzeului, ceea ce contribuie la îndeplinirea obiectivelor de conservare a patrimoniului (Brophy & Wylie, 2013: 2). Seceta, incendiile, uraganele și inundațiile determinate

de schimbările climaterice pot afecta foarte grav colecțiile muzeelor. Astfel, măsurile adoptate de către muzee pentru protecția mediului natural pot fi considerate ca ultimele etape ale procesului de conservare preventivă a colecțiilor (Brophy & Wylie, 2013: 7-8).

Dimensiunea sustenabilității legată de mediul natural poate include eforturile muzeelor de a proteja mediul prin folosirea unor clădiri ecologice/verzi și prin aplicarea de practici de eficientizare energetică (Stylianou-Lambert et al., 2014). Principalele caracteristici ale clădirilor „verzi” sunt prezentate în figura 3.5.

Pentru ca energia utilizată de un muzeu să poată fi monitorizată și redusă, este necesar să se calculeze amprenta de carbon a operațiunilor de zi cu zi. În acest sens, unele rețele muzeale au publicat proceduri pentru calculul amprentei de carbon și măsuri pentru reducerea acesteia. Un astfel de exemplu este calculatorul pus la dispoziție de Rețeaua Muzeelor Rurale din UK care permite muzeelor de mărime medie să folosească datele de care dispun (precum facturile la energie) pentru a calcula un indicator al emisiilor lor de carbon (De Silva & Henderson, 2011). Preocuparea pentru protecția mediului natural se regăsește și în rândul muzeelor din România. Un exemplu de bună practică în această privință este Muzeul Național de Istorie Naturală Grigore Antipa care pune la dispoziție pe site-ul său un calculator pentru determinarea amprentei de carbon (<http://www.antipa.ro/carbon-footprint>).

Prin simpla schimbare a comportamentului și prin efectuarea unor investiții minime, pot să aibă loc reduceri imediate și semnificative în emisiile de carbon ale unui muzeu. Acțiuni elementare, precum deconectarea tuturor echipamentelor neesențiale pe durata nopții, pot conduce la reducerea semnificativă a facturilor la energie. De exemplu, în cazul Muzeului de Știință din UK, instalarea de LED-uri de iluminare a redus consumul de energie cu până la 60% (De Silva & Henderson, 2011).



**Figura 3.5. Caracteristici ale clădirilor „verzi”**

Sursa: adaptat după Brophy & Wylie (2013: 5-6)

Pe lângă utilizarea responsabilă a resurselor naturale, muzeele pot contribui la sustenabilitatea mediului natural și prin educarea

vizitatorilor cu privire la folosirea resurselor și la consecințele unui comportament iresponsabil față de mediu. Acest lucru poate fi realizat prin includerea în programul de activități a unor expoziții și evenimente ecologice (Stylianou-Lambert et al., 2014). Un exemplu de astfel de expoziție este «*Clima și schimbările climaterice*» organizată de către Muzeul Royal British Columbia (Hebda, 2007). Toate muzeele, indiferent de tipul lor, pot să organizeze activități educaționale pe tema protecției mediului natural. De exemplu, în ianuarie 2016, Muzeul Județean de Artă «Centrul Artistic Baia Mare» a organizat un seminar intitulat „*Efectele poluanților asupra operelor de artă și a mediului înconjurător*”, în parteneriat cu Universitatea Tehnică din Cluj-Napoca, Facultatea de Resurse Minerale și Mediu.

Așadar, se poate concluziona că muzeele au capacitatea de a contribui la sustenabilitatea mediului natural prin trei categorii de acțiuni, astfel:

- a) Educarea vizitatorilor și formarea unor atitudini responsabile față de mediul natural; acest lucru poate fi realizat prin expoziții, ateliere, tabere tematice și alte activități educaționale.
- b) Protecția directă a unor resurse din mediul natural de către muzeele de științele naturii; aceste muzee nu au doar rolul de a conserva specii dispărute, ci și de a veghea asupra celor care sunt în pericol sau pe cale de extincție.
- c) Managementul adecvat al resurselor naturale utilizate pentru desfășurarea activităților: utilizarea activă a reciclării, folosirea de energii regenerabile, etc..

### **3.4.3. Sustenabilitatea socială**

Sustenabilitatea socială este mult mai dificil de cuantificat decât creșterea economică sau impactul asupra mediului (McKenzie, 2004). Pe de o parte, economia și mediul înconjurător sunt interconectate prin argumente ce țin de eficientizarea costurilor. Pe de altă parte, argumentele ecologice și economice par să atragă atenția publicului mai



mult decât problemele sociale. Din acest motiv, această componentă a sustenabilității este mai puțin dezbătută în literatura de specialitate (Csanádi et al., 2011). Cu toate acestea, pot fi identificate câteva abordări semnificative ale acestui concept.

În opinia lui McKenzie (2004) sustenabilitatea socială reprezintă o stare în care viața în cadrul comunităților este îmbunătățită, și procesul prin care această stare poate fi atinsă. Dempsey et al. (2011) susțin că sustenabilitatea socială este un concept amplu și multidimensional, care se referă la aspectele colective ale vieții sociale. Swarbrooke (2015: 497) este de părere că sustenabilitatea socială se referă la respectarea drepturilor omului și oferirea de oportunități egale în cadrul societății pentru toți oamenii. Componenta socială a sustenabilității luptă împotriva sărăciei, excluderii și promovează egalitatea de drepturi (Bodosca & Diaconescu, 2015). De asemenea, aceasta pune accentul pe comunitățile locale, pe menținerea și întărirea sistemelor lor de susținere a vieții, pe recunoașterea și respectarea diferitelor culturi și pe evitarea oricărei forme de exploatare (Swarbrooke, 2015: 497). Conform altor concepții, sustenabilitatea socială este axată pe menținerea și conservarea modurilor preferate de viață și pe protejarea anumitor tradiții socio-culturale (Vallance et al., 2011).

Din aceste definiții se poate constata că printre principiile care stau la baza sustenabilității sociale a unei comunități se numără (McKenzie, 2004; Dempsey et al., 2011):

1. *Echitate, accesibilitate și distribuția corectă a veniturilor*: comunitatea oferă oportunități și rezultate echitabile pentru toți membrii săi, în special pentru cei mai săraci și mai vulnerabili. Acest principiu este un filtru prin care sunt privite toate celelalte principii. Printre aspectele la care rezidenții au nevoie de un acces echitabil, se numără: educația și formarea, locuințe decente, servicii publice, infrastructura (socială), spațiu verde, cultură și recreere.

2. *Egalitatea între generații*, ceea ce înseamnă că generațiile viitoare nu vor fi dezavantajate de activitățile generației actuale.

3. *Diversitate, incluziune socială și crearea de rețele sociale în cadrul comunității*: comunitatea încurajează diversitatea și eradicarea excluderii sociale.

4. *Interconectare și interacțiune socială*: comunitatea oferă procese, sisteme și structuri care promovează conectarea în interiorul și în afara comunității, la nivel formal, informal și instituțional.

5. *Calitatea vieții*: comunitatea se asigură că nevoile de bază sunt îndeplinite și favorizează o bună calitate a vieții pentru toți membrii, la nivel individual, de grup și la nivelul comunității.

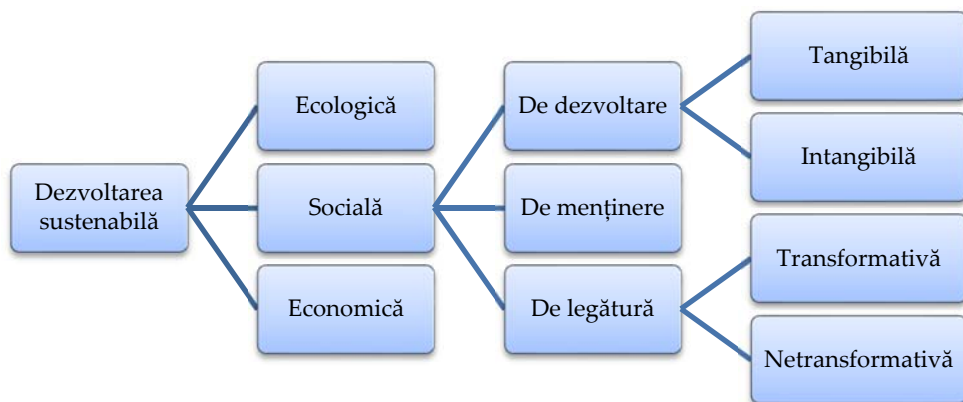
6. *Siguranță, securitate și ordine socială*.

7. *Coeziunea socială*, determinată de sentimentul de apartenență la un loc.

8. *Democrație și guvernare*: comunitatea oferă procese democratice și structuri de guvernare deschise și responsabile.

Conform lui Vallance et al., (2011) sustenabilitatea socială cuprinde următoarele subcomponente:

- a) *sustenabilitatea de dezvoltare* - se referă la satisfacerea nevoilor de bază, crearea de capital social, justiție socială (inter - și intra-generațională), eliminarea sărăciei și inegalităților. Aceasta include o preocupare pentru un spectru larg de probleme, de la asigurarea de apă potabilă, alimente sănătoase, medicamente și locuințe, până la satisfacerea unor nevoi mai puțin tangibile precum educația, ocuparea forței de muncă, echitatea și justiția. Se anticipează că beneficiile pozitive asupra mediului vor urma implicit acestor cerințe.
- b) *sustenabilitatea de legătură* – se axează pe efectuarea modificărilor de comportament necesare pentru a se atinge obiectivele ecologice;
- c) *sustenabilitatea de menținere* - se referă la conservarea/ menținerea în timp a modelelor, tradițiilor, practicilor și caracteristicilor socio-culturale în contextul schimbărilor sociale și economice, precum și la modul în care oamenii îmbrățișează activ sau opun rezistență acestor schimbări.



**Figura 3.6. Cele trei ramuri ale sustenabilității sociale**

*Sursa:* adaptat după Vallance et al., (2011)

Dacă în mod tradițional, sustenabilitatea socială a fost definită la nivel global și național, ulterior acest concept a început să fie aplicat la nivel de orașe și comunități (Haghi & Zabihi, 2012), iar în cele din urmă acesta a fost adaptat și la nivel de organizație. Conform lui Friedman (2007), sustenabilitatea socială este determinată de situația organizației în cadrul societății mai largi, care include audiența sa, finanțatorii, colegii, și alte părți interesate (stakeholderi). O instituție cu o sustenabilitate socială puternică este una atât de adânc încorporată, chiar iubită, în cadrul comunității sale, încât comunitatea nu și-ar putea imagina ca instituția să eșueze (Friedman, 2007).

Dyllick și Hockerts (2002) sunt de părere că organizațiile sustenabile din punct de vedere social adaugă valoare în cadrul comunităților lor, prin creșterea capitalului uman a partenerilor individuali precum și prin promovarea capitalului societal a acestor comunități. Acestea gestionează capitalul social în așa fel încât stakeholderii pot înțelege motivațiile lor și pot fi preponderent de acord cu sistemul de valori al organizației (Dyllick & Hockerts, 2002).

Din cele prezentate, se poate observa divizarea capitalului social în capital uman și capital societal. Capitalul uman cuprinde aspecte de bază precum competențele, motivația și loialitatea angajaților și a

partenerilor organizației. Pe de altă parte, capitalul societal include calitatea serviciilor publice, precum un sistem educațional bun, infrastructura sau o cultură care să susțină antreprenoriatul (Dyllick & Hockerts, 2002).

Impactul social al unei organizații poate fi atât pozitiv (ex. crearea de locuri de muncă, sponsorizări), cât și negativ (ex. accidente de muncă, hărțuirea angajaților, abuzuri ale drepturilor omului). În funcție de tipul de impact, socio-eficiența presupune minimizarea impactului social negativ (precum numărul de accidente pe valoare adăugată), sau maximizarea impactului social pozitiv (precum donațiile) în raport cu valoarea adăugată (Dyllick & Hockerts, 2002).

Impactul social al muzeelor trebuie să fie văzut în raport cu angajații, în raport cu vizitatorii cât și în raport cu comunitățile din care acele muzee aparțin (Swarbrooke, 2015: 358). Mai precis, pentru a fi sustenabile din punct de vedere social muzeele trebuie să se asigure că activitățile lor sunt în concordanță cu cerințele vizitatorilor și că au capacitatea de a produce un impact social, educațional, cultural-artistic și/sau economic ridicat în rândul comunității. În concepția lui Villeneuve (2013), sustenabilitatea socială presupune ca muzeele să „conecteze publicul cu arta în mod semnificativ, în special prin expoziții centrate pe vizitator”.

Totodată, muzeele sustenabile trebuie să dezvolte o atitudine pozitivă pe termen lung față de public, de exemplu, prin aprecierea și acordarea unor facilități vizitatorilor fideli. În special, capacitatea de a crea relații cu noi categorii de public, dincolo de limitele unui proiect de dezvoltare a audienței pe termen scurt, reprezintă un pas important pentru obținerea sustenabilității. Muzeele pot deveni mai receptive la interesele și nevoile oamenilor, dacă acestea planifică și efectuează cercetări cu privire la atitudinea, comportamentul și satisfacția vizitatorilor (Pietro et al., 2014).

Dimensiunea socială cuprinde de asemenea accentul pus pe bunăstarea generală a comunităților locale și pe crearea unui sentiment de apartenență la un loc (Stylianou-Lambert et al., 2014). Conform lui

Hawke (2011), patrimoniul cultural are capacitatea de a contribui la sentimentul de apartenență, fiind o sursă de mândrie și stimă de sine, și la sprijinirea unor sentimente de specificitate și de continuitate de-a lungul timpului, fapt care conduce la coeziune socială, dezvoltarea identității grupului și la crearea unor comunități mai puternice.

Astfel, sustenabilitatea socială a muzeelor constă în: *„îmbunătățirea calității vieții în cadrul comunități; abordarea unor probleme sociale presante; și generarea de cunoștințe care oferă o mai bună înțelegere a trecutului, definesc prezentul, și conturează viitorul”* (Lord et al., 2012: 6). Deoarece muzeele sunt spații civice și comunitare, accentul pus pe abordările deschise, clare, și accesibile, atât pentru comunitățile locale cât și pentru vizitatorii străini, sunt esențiale. Ca atare, muzeele ar trebui să fie instituții responsabile din punct de vedere social, care încurajează cetățenia activă, participarea și implicarea (Stylianou-Lambert et al., 2014). De asemenea, acestea trebuie să fie conștiente de problemele sociale precum echitatea și existența riscului de excludere a grupurilor marginalizate din punct de vedere socio-cultural (de exemplu imigranții) (Chang et al., 2015). În acest sens, muzeele pot sprijini incluziunea socială și lărgirea accesului la serviciile culturale prin desfășurarea unor activități axate pe atragerea de vizitatori din toate clasele sociale și comunitățile etnice (Swarbrooke, 2015: 359).

Un exemplu reprezentativ în acest sens este cazul Muzeului New York Hall of Science, care derulează un program de succes din punct de vedere al sustenabilității sociale. Mai exact, muzeul recrutează tineri, majoritatea elevi de liceu și studenți, care să lucreze pe post de furnizori de informații pentru vizitatori (ghizi). Aceștia sunt angajați plătiți, lucrează cu jumătate de normă și primesc instruire permanentă. Ei pot să continue ca angajați până în momentul în care finalizează liceul/facultatea. Scopul acestui program este acela ca muzeul să dispună de ghizi care să reprezinte fiecare categorie a populației. Astfel, cei peste 150 de ghizi din muzeu fac parte din prima sau a doua generație de imigranți din America Latină, Europa de Est, Asia, Africa și Orientul Apropiat. Acest program este unul din principalii factori care au determinat ca muzeul să aibă o audiență foarte diversă. De

asemenea, programul a condus la diversificarea angajaților muzeului, o parte din acești ghizi fiind ulterior angajați permanent în cadrul Departamentului de Educație. Tot din punct de vedere al impactului social este demn de menționat faptul că toți ghizii au absolvit colegiul și peste 60% din aceștia dețin în prezent locuri de muncă în domenii precum știință, tehnologie și educație (Friedman, 2007).

Alte modalități prin care muzeele pot implica comunitatea în proiectele desfășurate presupun încurajarea managementului participativ și oferirea unor oportunități de voluntariat (Pop & Sabou, 2013). După cum afirmă și Swarbrooke (2015: 362), voluntariatul reprezintă o modalitate excelentă prin care tinerii pot să-și dezvolte abilități care să le crească șansele de angajare, precum și o modalitate prin care pensionarii pot să-și petreacă timpul liber în mod util și plăcut. Răsplata muzeelor pentru efortul depus în vederea creării de valoare pentru comunitate constă în îmbunătățirea imaginii pe care acestea o au în cadrul pieței, ceea ce poate avea un efect benefic asupra finanțării instituției (Asociația Muzeelor din Canada, 2010).

Întrucât muzeele există în slujba publicului, sustenabilitatea socială a acestora este indispensabilă pentru a-și îndeplini misiunea. Pentru a fi sustenabile din punct de vedere social este însă necesar ca multe muzee să-și schimbe fundamental abordările și practicile manageriale (Pietro et al., 2014) întrucât, după cum afirmă și Douglas Worts, *„multe muzee se văd într-un fel de rol vag în cadrul serviciilor publice – un rol care este considerat foarte ușor a fi îndeplinit prin vizitele ocazionale ale persoanelor”* însă *„adevăratele nevoi culturale ale societății noastre nu pot fi satisfăcute prin caracterul ocazional al celor mai multe vizite la muzeu”* (Worts, 1998).

#### **3.4.4. Sustenabilitatea economică**

Din punct de vedere economic, dezvoltarea sustenabilă este cel mai adesea descrisă ca fiind necesitatea de a menține un venit permanent pentru omenire, generat de stocuri de capital care nu se epuizează (Spangenberg, 2005). Conform principiilor dezvoltării sustenabile, atingerea obiectivelor sociale și ecologice nu poate fi realizată în absența

unor performanțe economice adecvate (Isaksson, 2005). Cu alte cuvinte, o creștere susținută, continuă și pe termen nelimitat (sau cel puțin pe termen lung) este adeseori considerată ca fiind o parte a conceptului de dezvoltare sustenabilă a economiei (Spangenberg, 2005). Într-o altă abordare, sustenabilitatea economică este considerată ca fiind capacitatea de dezvoltare și menținere a vitalității economice (Goerner, 2009).

La nivel de organizație, sustenabilitatea economică este frecvent asociată cu eficiența. Companiile sustenabile din punct de vedere economic sunt cele care în orice moment dispun de suficient cash flow pentru a asigura lichiditatea, în timp ce produc un randament consistent, peste medie, acționarilor lor (Dyllick & Hockerts, 2002).

Eficiența reprezintă totodată și unul din factorii de care depinde abilitatea unui sistem de a-și menține vitalitatea pe termen lung (Goerner, 2009). După cum arată și Stavins et al. (2003), consumul constant, doar la nivelul de subzistență, ar permite satisfacerea nevoilor prezentului, fără a compromite capacitatea generațiilor viitoare de a răspunde nevoilor lor. Cu toate acestea, o astfel de abordare echivalează cu stoparea dezvoltării, iar fără dezvoltare nu poate fi vorba de sustenabilitate. De asemenea, această abordare nu poate fi acceptată ca scop social rezonabil sau ca țintă pentru politicile publice întrucât nivelul de calitate al vieții în acest caz ar fi foarte scăzut. Pe de altă parte, dezvoltarea bazată pe creșterea consumului poate reprezenta un factor de risc pentru abilitatea generațiilor viitoare de a-și satisface nevoile. Pe baza acestor considerente, eficiența reprezintă o componentă necesară a sustenabilității, atât la nivel microeconomic cât și la nivel macroeconomic.

În ceea ce privește muzeele, sustenabilitatea economică a acestora trebuie abordată atât din punct de vedere intern, organizațional, cât și din punct de vedere extern, în raport cu impactul generat în economie. Bineînțeles, aceste două subcomponente ale sustenabilității economice a muzeelor sunt interdependente. Un muzeu performant pe plan intern, foarte probabil generează efecte benefice și pentru economia locală.

La fel ca în cazul oricărei organizații, *sustenabilitatea economică internă* a muzeelor este inextricabil legată de eficiență. Pentru a fi sustenabile, muzeele trebuie să asigure alocarea cât mai rațională a resurselor de care dispun, dezvoltarea sustenabilă intersectându-se în acest plan cu teoria managementului eficient. Trebuie accentuat faptul că o utilizare rațională a resurselor nu înseamnă o reducere a acestora astfel încât calitatea activităților desfășurate să fie afectată, ci din contră, o redistribuire/reallocare a resurselor astfel încât ieșirile obținute din cadrul organizației să fie cât mai bune din punct de vedere calitativ, cantitativ și în același timp să corespundă într-o măsură cât mai mare cu nevoile segmentului de consumatori cărora le sunt adresate. În multe instituții publice există numeroase puncte în care resursele umane, materiale și financiare sunt folosite păgubos, în timp ce alte acțiuni absolut necesare suferă de subfinanțare. Corelat cu folosirea rațională a resurselor, noile proiecte de investiții trebuie să aibă la bază studii de fezabilitate temeinic realizate care să ia în considerare efectele benefice, de lungă durată, a tehnologiilor energetice moderne care, chiar dacă necesită o investiție inițială mai ridicată, pe termen lung au un cost de exploatare mult mai scăzut, deci asigură un raport mai bun între efect și efort (Pop & Sabou, 2013).

Dacă pentru cele mai multe organizații sustenabilitatea economică se rezumă la eficiență și capacitatea de adaptare la noile condiții de mediu (Goerner, 2009), în cazul muzeelor aceasta include și efectele generate la nivelul comunității. Acest lucru se datorează funcțiilor moderne asociate muzeelor precum funcția de revitalizare a comunităților (Lord et al., 2012), sau funcția recreațională, de divertisment (Buber & Knassmüller, 2009), conform căreia muzeele reprezintă destinații în cadrul pieței de petrecere a timpului liber (Foley & McPherson, 2000).

Contribuția muzeelor la dezvoltarea economică a fost enunțată și demonstrată de mulți cercetători (Kotler et al., 2008: 13). Muzeele joacă un rol important în strategiile de dezvoltare turistică a diferitelor zone,



și totodată contribuie la creșterea veniturilor rezidenților și la crearea de locuri de muncă (Gil & Ritchie, 2009). Swarbrooke (2015: 358) dă ca exemplu în acest sens proiectul prin care o mină închisă din Pendeen, UK, a fost transformată în muzeu, fapt ce a condus la generarea de locuri de muncă pentru localnici, valorificarea resurselor naturale și culturale ale zonei, dar și la atragerea anuală a 40.000 vizitatori. Wickham & Lehman (2015) au arătat că în Australia turismul cultural a generat în anul 2009 aproximativ 10 milioane de dolari australieni în economie, iar participanții la activități culturale și de patrimoniu au cheltuit în medie 1030 de dolari australieni pe sejur, dublu față de cei ce nu au participat la astfel de activități. Alți cercetători au evidențiat faptul că sectorul muzeal contribuie într-o măsură mai mare la economia Marii Britanii decât industria producătoare de mașini sau industria de publicitate și film, acesta susținând în mod direct aproximativ 195.000 de locuri de muncă exprimate în echivalent normă întreagă (Siu et al., 2013). Totodată, se estimează că muzeele din Europa atrag peste 370 milioane de vizitatori anual, marea majoritate a acestora fiind turiști (Gil & Ritchie, 2009). Datorită potențialului economic al muzeelor, tot mai multe orașe din SUA și Europa își elaborează strategii de dezvoltare sustenabilă axate pe turism cultural (Sacco et al., 2009; Plaza & Haarich, 2013), fapt pentru care Joshi (2012) menționează posibilitatea încheierii unei alianțe strategice între cultură și turism, în care sustenabilitatea să fie folosită ca punte de legătură.

Așadar, muzeele sunt tot mai mult percepute ca instrumente de promovare a fluxului turistic (Bernardi, 2006). Contribuția pe care patrimoniul muzeal o aduce, prin turism, la dezvoltarea economică și socio-culturală a unei regiuni a fost recunoscută atât de guverne cât și de diferite organizații culturale, fapt ce a condus la necesitatea unei înțelegeri mai profunde a modului în care acest sector poate să-și ofere output-urile economice și sociale cât mai eficient cu putință (Wickham & Lehman, 2015).

### 3.5. Măsurarea sustenabilității muzeelor

Dat fiind importanța critică a sustenabilității, atât pentru succesul unui muzeu cât și pentru bunăstarea comunității în care acesta funcționează, este necesară înțelegerea politicilor și practicilor de sustenabilitate existente în acest sector (Wickham & Lehman, 2015). Din păcate, mai multe cercetări au arătat că organele de conducere ale muzeelor nu acordă o atenție prea mare aspectelor legate de sustenabilitate (Swarbrooke, 2015: 358; Chitima, 2015: 225). Pentru multe muzee, o provocare tot mai mare o reprezintă asigurarea propriei sustenabilități (Swarbrooke, 2015: 358). Deci, atât timp cât muzeele nu pot să-și asigure propria supraviețuire și dezvoltare, nu poate fi vorba de o contribuție a acestora la dezvoltarea sustenabilă a comunității.

Motivele pentru care muzeele acordă o importanță scăzută sustenabilității sunt diverse. În cercetarea pe care a efectuat-o cu privire la această problemă, Chitima (2015: 231-232) a identificat o serie de motive precum: lipsa unei „politici verzi”; neadoptarea de către conducerea muzeului a unor măsuri concrete în acest sens; personal demotivat de salariile mici și de lipsa de resurse pentru desfășurarea adecvată a activității; atitudinea nepotrivită a unor angajați cu privire la utilizarea resurselor publice; lipsa de cunoștințe cu privire la sustenabilitate; lipsa de expertiză în domeniul conservării colecțiilor. Pe lângă cauzele identificate de Chitima, considerăm că o piedică în calea transformării sustenabile a muzeelor o reprezintă și lipsa unui sistem de indicatori clar și acceptat pe scară largă, care să permită conducerii muzeului să analizeze progresele înregistrate.

#### 3.5.1. Indicatori de măsurare a sustenabilității muzeelor

În literatura de specialitate se face referire la diverse proceduri de autoevaluare a sustenabilității muzeelor, precum „audituri” sau liste de verificare a îndeplinirii unor standarde de sustenabilitate. Un astfel de exemplu este lista propusă de Martin (2009), disponibilă pe site-ul Asociației Muzeelor din Marea Britanie (figura 3.7).

### Abordare generală

- Există o politică de mediu sau de sustenabilitate în care sunt expuse scopurile și obiectivele muzeului?
- Această politică a fost adoptată în mod formal de către organul de conducere? Este aceasta sprijinită de către managerii de nivel mijlociu și a fost explicată personalului? Este politica revizuită și actualizată în mod regulat?
- Are loc măsurarea progresului în raport cu obiectivele de sustenabilitate?
- În activitatea de adoptare a deciziilor curente personalului i se pretinde să țină cont de sustenabilitate?
- Este tot personalul instruit cu privire la problemele de mediu și practicile ecologice?
- Există un grup de lucru sau o persoană responsabilă pentru monitorizarea progresului și efectuarea de îmbunătățiri?
- Există lideri informali care să ajute la schimbarea comportamentului și să promoveze practici sustenabile în rândul colegilor lor?
- Politica în domeniul managementului colecțiilor ține seama de sustenabilitate? Cantitatea de energie și sumele de bani cheltuite pentru menținerea colecțiilor sunt cunoscute?
- Are loc evaluarea impactului proiectelor asupra mediului natural și social, în etapa de planificare a acestora?
- În contractele încheiate cu consultanți, proiectanți și diferiți contractori sunt incluse cerințe privind sustenabilitatea?
- Sunt adoptate măsuri pentru ca muzeul să poată fi considerat sustenabil?
- Se poate spune în ce măsură obiectivele în domeniul sustenabilității au fost atinse?
- Are loc compararea performanțelor muzeului în materie de sustenabilitate, cu performanțele altor muzee și organizații?
- Realizările muzeului în domeniul sustenabilității sunt făcute publice?
- Principiile de sustenabilitate sunt explicate și promovate prin display-uri, expoziții și modul de utilizare a colecțiilor?

### Abordare socială

- Se apelează la furnizori și contractori locali, de exemplu pentru mărfurile aflate în vânzare la standul muzeului?
- Muzeul lucrează cu alte organizații comunitare și grupuri locale?
- Populația locală este consultată și implicată în activitățile desfășurate de muzeu?
- Expozițiile și programele muzeului sunt accesibile și favorizează incluziunea?
- Spațiile și clădirile muzeului sunt puse la dispoziția comunității pentru organizarea unor evenimente, cum ar fi întâlniri și expoziții locale?
- Muzeul oferă locuri de muncă pe plan local și încurajează recrutarea populației locale?
- Sunt oferite oportunități de voluntariat în cadrul muzeului?
- Oferă muzeul oportunități pentru dobândirea de experiență în muncă și pentru formarea unor competențe?
- Are muzeul ca și obiectiv atragerea de noi utilizatori și grupuri dezavantajate?
- Se are vedere diversitatea în rândul personalului și a voluntarilor, pentru a reflecta comunitatea locală?

**Figura 3.7. Listă de evaluare a sustenabilității unui muzeu**

*Sursa: adaptat după Martin (2009)*

Cei 21 de indicatori pentru evaluarea ecomuzeelor propuși de Corsane (2006: 405) sunt, de asemenea, descriși sub forma unei liste cu activități, acțiuni și efecte pe care ecomuzeele trebuie să le aibă în societate. Un alt model de evaluare, bazat pe 5 indicatori, a fost propus de către Davis (2008: 404, apud Chang et al., 2015), după cum urmează: adoptarea neconvențională a teritoriului; conservarea și interpretarea in situ; gestionarea siturilor să fie efectuată prin cooperare și dezvoltarea de parteneriate; împuternicirea comunităților locale; potențialul de interpretare interdisciplinară și holistică.

Conform Consiliului Internațional al Muzeelor (2011) un indicator important de măsurare a succesului în domeniul sustenabilității îl reprezintă *autonomia financiară și intelectuală a unui muzeu*. Același indicator, calculat ca raport între veniturile proprii și veniturile totale, este folosit de către Rentschler și Geursen (2004) pentru a măsura nivelul de dezvoltare a antreprenoriatului cultural în muzee.

O grupare a indicatorilor de performanță prin intermediul cărora muzeele pot să-și măsoare succesul înregistrat în procesul de oferire a unor rezultate cât mai valoroase în cadrul societății a fost realizată și de către Douglas Worts (2006). Conform acestuia, indicatorii tradiționali de măsurare ai performanțelor muzeelor sunt: rata de vizitare, veniturile, vânzările din magazinul de suveniruri, numărul de apariții în presă, numărul de publicații și de evenimente. Worts argumentează că toți acești indicatori sunt utili pentru a măsura bunăstarea unei organizații însă nu și „sănătatea culturală a unei comunități”. Din acest motiv, autorul consideră că un indicator mult mai relevant ar fi *costul unitar al unei vizite la muzeu* calculat ca raport între cheltuielile totale ale instituției și numărul total de vizitatori. Privit în termeni economici, acest indicator propus de Worts utilizează tocmai cele două elemente necesare pentru măsurarea eficienței unei organizații și anume efortul și

efectul, fapt pentru care poate fi considerat ca și un indicator relevant pentru măsurarea nivelului de implementare a dezvoltării sustenabile, de la o perioadă la alta, în cadrul unui muzeu (Pop & Sabou, 2013).

Ceea ce-i lipsește însă acestui indicator este faptul că nu ia în considerare pe deplin utilitatea pe care muzeul o oferă publicului prin produsele și serviciile sale, fapt pentru care, de unul singur, nu poate servi pentru compararea obiectivă a performanțelor a două sau mai multe muzee, fiind absolut necesar să se țină cont și de indicatorul menționat de către Rentschler și Geursen și anume ponderea veniturilor proprii în total venituri, care se dorește a fi maximă (Pop & Sabou, 2013). Acest lucru este necesar întrucât numărul de vizitatori reprezintă o variabilă care se modifică în funcție de preț. În situația în care toate muzeele ar practica regimul de intrare gratuit, atunci costul pe vizitator ar fi suficient pentru a putea compara nivelul de dezvoltare sustenabilă a diferitelor muzee. Corelația dintre preț și numărul de vizitatori influențează nivelul veniturilor proprii, acestea fiind la rândul lor dependente de utilitatea serviciilor muzeale, respectiv de gradul de adaptare a acestora la cerințele consumatorilor (Pop & Sabou, 2013). Prin agregarea acestor doi indicatori, respectiv prin raportarea costului pe vizitator la ponderea veniturilor proprii în total venituri, se obține indicele de dezvoltare sustenabilă a muzeelor, scopul fiind minimizarea valorii acestui indice (Pop & Sabou, 2013).

$$\text{Indicele de dezvoltare sustenabilă} = \frac{\text{Costul unei vizite}}{\text{Capacitatea de autofinanțare}} \rightarrow \text{minim}$$

$$\text{Costul unei vizite} = \frac{\text{efort}}{\text{efect}} = \frac{\text{cheltuieli totale}}{\text{număr de vizitatori}} \rightarrow \text{minim}$$

$$\text{Capacitatea de autofinanțare} = \frac{\text{Venituri proprii}}{\text{Total venituri}} \rightarrow \text{maxim}$$

Sistemul de indicatori propus de către Eleanor Adams (2009) este de asemenea util pentru a măsura progresul făcut de un muzeu pentru a deveni sustenabil (figura 3.8). Totuși, trebuie menționat faptul că o parte din indicatorii propuși de către Adams sunt exprimați în valori absolute (ex. numărul total anual de oameni care au avut acces la colecțiile muzeului aflate la sediu), fapt pentru care aceștia nu pot fi folosiți pentru a măsura nivelul general de sustenabilitate al unui muzeu. Compararea creșterilor/descrășterilor procentuale anuale ale sustenabilității diverselor muzee, așa cum a fost propus de Adams (2010), nu permite realizarea unei ierarhizări în funcție de sustenabilitatea globală a instituțiilor analizate deoarece ia în considerare doar eforturile și efectele obținute într-un interval limitat de timp, excluzând performanțele unui muzeu anterioare acelu interval. În aceste condiții, un muzeu care, spre exemplu, a atins un nivel foarte ridicat de sustenabilitate va înregistra o creștere procentuală nulă sau foarte mică a rezultatelor, ceea ce implicit l-ar plasa la coada unui posibil clasament întocmit în acest fel, fapt care evident nu ar fi relevant pentru reflectarea corectă a sustenabilității sale. Astfel, apar următoarele întrebări: cum pot muzeele să știe când au atins un nivel acceptabil de sustenabilitate? Ar trebui ca muzeele să aibă în vedere o creștere continuă (de exemplu a numărului de vizitatori)? Ar fi acest lucru benefic pentru toate cele patru componente ale sustenabilității?

În prima parte a acestui capitol s-a discutat deja faptul că sustenabilitatea presupune realizarea unui echilibru între cei patru piloni. După cum arată și Friedman (2007), obținerea acestui echilibru presupune o evaluare permanentă a progresului înregistrat în fiecare din cele 4 dimensiuni, fapt care necesită elaborarea unor instrumente valide, fiabile și simple, care să permită o măsurare obiectivă a performanțelor muzeelor (Friedman, 2007).

### Pilon: Mediul natural

- **Obiectiv:** *Folosirea resurselor în cel mai eficient mod cu putință.*
- **Indicatori posibili:**
  - Energia totală din surse neregenerabile folosită într-un an
  - Cantitatea totală de apă folosită într-un an
  - Raportul dintre deșeurile reciclate și cele trimise la rampa de gunoi pe parcursul unui an

### Pilon: Mediul cultural

- **Obiectiv:** *Păstrarea colecției pentru posteritate și menținerea calității acesteia.*
- **Indicatori posibili:**
  - Procentul de obiecte din cadrul colecției care la ultima evaluare au înregistrat valoarea „1” din punct de vedere al conservării, valoarea „2”, valoarea „3” și așa mai departe (unde „1” reprezintă starea perfectă de conservare)
  - Rata de creștere a colecției într-un an
  - Procentul de obiecte din colecție care au fost verificate în ultimul an din punct de vedere al stării de conservare

### Pilon: Mediul social

- **Obiectiv:** *Implicarea comunității.*
- **Indicatori posibili:**
  - Numărul total de oameni care au avut acces la colecție într-un an
  - Numărul anual de vizite on-line ale colecției
  - Numărul total de voluntari de care a beneficiat muzeul într-un an

### Pilon: Mediul economic

- **Obiectiv:** *Un buget diversificat și echilibrat .*
- **Indicatori posibili:**
  - Raportul dintre veniturile provenite de la guvern (subvenție) și alte surse de venit (venituri proprii)
  - Numărul de ore lucrate anual de voluntari
  - Raportul dintre gradul de creștere al colecției și gradul de creștere a veniturilor, pe parcursul unui an

**Figura 3.8. Sistem de indicatori pentru evaluarea sustenabilității unui muzeu**

*Sursa: adaptat după Adams (2009)*

Adeseori, sporirea performanțelor într-una din dimensiuni determină efecte negative asupra unei alte dimensiuni (Friedman, 2007). Spre exemplu, unii autori asociază dezvoltarea sustenabilă a muzeelor cu un consum cât mai redus de resurse (Cerquetti & Montella, 2015) sau cu creșterea numărului de vizitatori. Totuși, din punctul nostru de vedere, aceste abordări nu permit atingerea sustenabilității văzută ca echilibru a celor 4 componente. Punerea accentului doar pe minimizarea consumului poate provoca un profund dezechilibru, în favoarea mediului natural, dar în defavoarea celorlalte dimensiuni. De asemenea, un număr prea mare de vizitatori poate să afecteze calitatea serviciilor oferite de muzeu și poate reprezenta un risc pentru conservarea adecvată a patrimoniului pentru generațiile viitoare. Totodată, creșterea numărului de vizitatori poate fi determinată de creșterea într-o proporție mult mai mare a cheltuielilor (de ex. a bugetului de marketing). Acest lucru se traduce prin creșterea sustenabilității socio-culturale, dar descreșterea mai puternică a sustenabilității economice, fapt care influențează negativ nivelul general de sustenabilitate. Din acest motiv, ceea ce trebuie să se aibă în vedere este ca efectul pozitiv să fie mai mare decât efortul depus sau efectele negative generate, astfel ajungându-se la necesitatea utilizării unor indicatori de eficiență pentru măsurarea sustenabilității (Pop & Borza, 2016a).

Pe baza acestor considerente, suntem de părere că un sistem de indicatori pentru măsurarea sustenabilității muzeelor trebuie să îndeplinească următoarele condiții: (1) să poată fi utilizat pentru măsurarea cantitativă și obiectivă a sustenabilității muzeelor; (2) să nu se limiteze doar la unul din cei 4 piloni, ci să ia în considerare și influențele exercitate la nivelul celorlalte dimensiuni, respectiv efectul global al unui fenomen; și (3) să permită compararea rezultatelor obținute de către diferite muzee (Pop & Borza, 2016a).

Astfel, în elaborarea sistemului de indicatori am pornit de la premisa că o condiție absolut necesară este ca acesta să permită *comparabilitatea* datelor colectate de la mai multe muzee (Pop & Borza, 2016a). Dat fiind faptul că sustenabilitatea este influențată de o serie de



factori care sunt independenți de modul de conducere al unui muzeu, compararea unor valori absolute nu este relevantă pentru evaluarea sustenabilității deoarece sunt puține sau chiar inexistente muzeele perfect similare (Pop & Borza, 2016a). Dacă muzeele nu sunt 100% similare atunci comparația valorilor absolute (ex. numărul de vizitatori) nu este una corectă pentru că se poate concluziona că, spre exemplu, un muzeu cu 1000 de vizitatori dar cu 2 angajați este mai puțin sustenabil decât un muzeu cu 10.000 vizitatori dar cu 100 de angajați (în primul caz raportul dintre vizitatori și angajați este de 500 iar în al doilea caz acest raport este de 100 vizitatori/angajat) (Pop & Borza, 2016a).

Din acest motiv, am încercat elaborarea unui set de indicatori construiți în așa fel încât să reflecte valori relative și să permită în acest mod efectuarea de comparații între muzee. De asemenea, acolo unde a fost posibil, s-a încercat luarea în considerare a efectului global al unui fenomen, respectiv a interacțiunii dintre cele patru domenii ale sustenabilității (Pop & Borza, 2016a).

Totodată, din sistemul elaborat au fost excluși o serie de indicatori precum cei care: (1) nu iau în considerare mărimea organizației dar valoarea lor poate fi influențată de acest aspect; (2) sunt relevanți din punct de vedere teoretic însă sunt dificil de determinat din punct de vedere practic, pe baza datelor aflate la dispoziția muzeelor în mod uzual, fără a fi necesare studii suplimentare (cum este spre exemplu timpul petrecut de vizitatori în cadrul expozițiilor). Motivul pentru care acești indicatori au fost excluși a fost acela de a evita elaborarea unui model care să nu poată fi aplicat practic de către muzee (Pop & Borza, 2016a).

O mare parte din informațiile necesare calculării indicatorilor propuși pot fi obținute din rapoartele de management și din statisticile anuale completate de către muzee. Rapoartele de management conțin numeroase informații cu privire la: patrimoniu (starea de conservare, gradul de cercetare și restaurare, achiziții și donații noi), expoziții (în interiorul și înafara muzeului), programe educaționale (pentru diferite segmente de piață), evenimente, vizibilitatea în mass-media, parteneriate

cu alte muzee, vizitatori (la sediu și on-line, plătitori și gratuit), venituri totale, venituri proprii, cheltuieli, resurse umane și voluntariat (Pop & Borza, 2016a). Statisticile anuale completate de către muzee la solicitarea Institutului Național de Statistică, includ o serie de aspecte referitoare la: patrimoniul muzeelor, expozițiile organizate, vizitatori, publicațiile editate, alte activități specifice muzeelor (precum activitățile educaționale, conferințele și simpozioanele organizate), participanții la activitățile muzeelor, personalul muzeului clasificat pe grupe de vârstă și nivele de educație (Pop & Borza, 2016a).

Pe baza acestor considerente am elaborat un set de indicatori pentru măsurarea sustenabilității muzeelor, acesta fiind prezentat în tabelul 3.2.

**Tabelul 3.2. Indicatori de măsurare a sustenabilității muzeelor**

<b>Sustenabilitatea culturală</b> (păstrarea, conservarea și cercetarea colecțiilor)
<p>1. <b>Indicator privind starea de conservare (<math>I_{sc}</math>):</b> ponderea obiectelor de patrimoniu aflate în perfectă stare de conservare în numărul total de obiecte de patrimoniu deținute de muzeu. Valoarea optimă a acestui indicator este 100%.</p> $I_{sc} = \frac{N_{oppc}}{N_t} * 100 (\%)$ <p><math>N_{oppc}</math> – numărul obiectelor de patrimoniu aflate în perfectă stare de conservare;  <math>N_t</math> – numărul total de obiecte de patrimoniu deținute de muzeu.</p>
<p>2. <b>Indicator privind condițiile de depozitare (<math>I_{cd}</math>):</b> ponderea obiectelor depozitate în condiții corespunzătoare (Adams, 2010) în numărul total de obiecte de patrimoniu deținute de muzeu. Valoarea optimă a acestui indicator este 100%.</p> $I_{cd} = \frac{N_{odc}}{N_t} * 100 (\%)$ <p><math>N_{odc}</math> – numărul obiectelor de patrimoniu depozitate în condiții corespunzătoare;  <math>N_t</math> – numărul total de obiecte de patrimoniu deținute de muzeu.</p>

3. **Gradul de cercetare a patrimoniului ( $G_{cp}$ ):** ponderea obiectelor pentru care există documentația completă (Adams, 2010) în numărul total de obiecte de patrimoniu deținute de muzeu. Valoarea optimă a acestui indicator este 100%.

$$G_{cp} = \frac{N_{od}}{N_t} * 100 (\%)$$

$N_{od}$  – numărul obiectelor de patrimoniu pentru care există documentația completă;

$N_t$  – numărul total de obiecte de patrimoniu deținute de muzeu.

4. **Indicator privind condițiile de microclimat ( $I_{cm}$ ):** ponderea zilelor dintr-un an în care nu s-au înregistrat abateri de la parametrii optimi de microclimat. Valoarea optimă a acestui indicator este 100%.

$$I_{cm} = \frac{N_{zfa}}{365} * 100$$

$N_{zfa}$  – numărul de zile fără abateri de la parametrii optimi de microclimat (atât în depozite, cât și în spațiile de expunere).

**Sustenabilitatea socială (vizibilitatea și accesibilitatea a colecțiilor; implicarea comunității; impactul social al muzeului)**

5. **Gradul de expunere a obiectelor de patrimoniu ( $G_e$ ):** ponderea obiectelor expuse în numărul total de obiecte de patrimoniu deținute de muzeu. Valoarea optimă a acestui indicator este 100%.

$$G_e = \frac{N_{toe}}{N_t} * 100 (\%)$$

$N_{toe}$  – numărul total de obiecte expuse (în muzeu sau în alte spații publice, la alte instituții);

$N_t$  – numărul total de obiecte de patrimoniu deținute de muzeu.

6. **Gradul de expunere în afara sediului ( $G_{ex}$ ):** ponderea obiectelor expuse în afara sediului muzeului în numărul de obiecte neexpuse la sediu. Acest indicator reflectă măsura în care un muzeu reușește să expună în alte locații obiectele de patrimoniu care nu pot fi prezentate public la sediu din cauza lipsei de spațiu. Valoarea optimă a acestui indicator este 100%.

$$G_{ex} = \frac{N_{oeis}}{N_{ons}} * 100 (\%)$$

$N_{oeis}$  – numărul de obiecte expuse în afara sediului, fie direct de către muzeu, fie prin împrumutarea lucrărilor altor instituții. Fiecare obiect va fi luat în considerare o singură dată, chiar dacă a fost inclus în mai multe expoziții;

$N_{ons}$  – numărul de obiecte neexpuse la sediul muzeului (determinat ca și diferență între numărul total de obiecte aflate în patrimoniul muzeului și numărul de obiecte expuse la sediu).

7. **Coeficientul de vizibilitate în presă ( $C_{vp}$ ):** numărul mediu de apariții în presă pentru evenimentele organizate de muzeu. Cu cât valoarea acestui indicator este mai mare, cu atât este mai bine.

$$C_{vp} = \frac{N_{ap}}{N_{tev}} (\text{număr de apariții în presă / eveniment})$$

$N_{ap}$  – numărul de apariții în presă;

$N_{tev}$  – numărul total de evenimente organizate de muzeu (de exemplu: vernisaje, lansări de carte, ateliere, programe educaționale, conferințe și simpozioane etc.).

8. **Coeficientul de atractivitate a expozițiilor permanente ( $C_{aep}$ ):** numărul vizitatorilor raportat la numărul de obiecte expuse în expozițiile permanente. Cu cât valoarea acestui indicator este mai mare, cu atât este mai bine.

$$C_{aep} = \frac{N_{tvep}}{N_{oe}} (\text{vizitatori / obiect expus})$$

$N_{tvep}$  – numărul total de vizitatori înregistrat într-un an de expozițiile permanente ale muzeului;

$N_{oe}$  – numărul de obiecte expuse în expozițiile permanente.

9. **Randamentul mediu privind vizibilitatea on-line ( $R_{vo}$ ):** numărul mediu de menționări pe Google ale muzeului ce revin unui angajat cu normă întreagă. Cu cât valoarea acestui indicator este mai mare, cu atât este mai bine.

$$R_{vo} = \frac{N_{mg}}{N_{ma}} \text{ (menționări/angajat)}$$

$N_{mg}$  – numărul de menționări ale muzeului pe Google. Se vor lua în considerare rezultatele obținute ca urmare a căutării pe Google a denumirii muzeului, cu ghilimele.

$N_{ma}$  – numărul mediu de angajați cu normă întreagă.

10. **Indicatorul de accesibilitate on-line a obiectelor de patrimoniu ale muzeului ( $I_{ao}$ ):** ponderea obiectelor postate on-line în numărul total de obiecte de patrimoniu deținute de muzeu (Adams, 2010), valoarea optimă fiind 100%.

$$I_{ao} = \frac{N_{oo}}{N_t} * 100 \text{ (%)}$$

$N_{oo}$  – numărul de obiecte de patrimoniu postate on-line în cadrul unor galerii disponibile pe site-ul muzeului;

$N_t$  – numărul total de obiecte de patrimoniu deținute de muzeu.

11. **Ratingul acordat muzeului de către vizitatori:** numărul mediu de stele obținut pe Facebook de către muzeu în urma evaluărilor realizate de către vizitatori. Valoarea optimă (maximă) este 5.

12. **Indicatorul de echilibru dintre angajații tineri și cei vârstnici ( $I_{ea}$ ):** ponderea angajaților cu vârsta maximă de 35 ani (aflați în primii 10 ani ai carierei în domeniu) în totalul angajaților cu vârsta de peste 55 ani (aflați în ultimii 10 ani ai carierei) (Adams, 2010). Valoarea optimă a acestui indicator este 100%.

$$I_{ea} = \frac{N_{at}}{N_{av}} * 100 \text{ (%)}$$

$N_{at}$  – numărul angajaților cu vârsta maximă de 35 ani;

$N_{av}$  – numărul angajaților cu vârsta de peste 55 ani.

13. **Numărul mediu al orelor de voluntariat ( $N_{ov}$ ):** orele de voluntariat care au fost prestate în medie de un voluntar. Cu cât valoarea acestui indicator este mai mare, cu atât este mai bine. Valoarea acestui indicator este influențată nu numai de numărul de voluntari, ci și de numărul total de ore lucrătoare disponibile într-un an (în funcție de numărul zilelor lucrătoare). O valoare maximă aproximativă a acestui indicator este de 1824 ore/an, determinată astfel: (365 zile/an – 52 x 2 – 12 sărbători legale – 21 zile concediu) x 8 ore/zi.

$$N_{ov} = \frac{N_{tov}}{N_v} \text{ (ore / voluntar)}$$

$N_{tov}$  – numărul total de ore lucrate de voluntari;

$N_v$  – numărul de voluntari.

**Sustenabilitatea ecologică** (legată de protecția mediului natural prin folosirea eficientă a resurselor naturale)

14. **Eficiența consumului de energie electrică ( $E_{ee}$ ):** suprafața utilă din muzeu pentru care s-a cheltuit cu energia electrică un leu. Cu cât valoarea acestui indicator este mai mare, cu atât este mai bine.

$$E_{ee} = \frac{S_t}{C_{ee}} \text{ (m}^2 \text{ / leu cheltuit cu energia electrică)}$$

$S_t$  – suprafața totală utilă de care dispune muzeul (include suprafața de expunere, de depozitare și suprafața spațiilor administrative) (m<sup>2</sup>);

$C_{ee}$  – cheltuielile cu energia electrică înregistrate de muzeu (lei).

15. **Eficiența consumului de energie termică ( $E_{et}$ ):** suprafața utilă din muzeu pentru care s-a cheltuit cu energia termică un leu. Cu cât valoarea acestui indicator este mai mare, cu atât este mai bine.

$$E_{et} = \frac{S_t}{C_{et}} \text{ (m}^2 \text{ / leu cheltuit cu energia termică)}$$

$S_t$  – suprafața totală utilă de care dispune muzeul (include suprafața de expunere, de depozitare și suprafața spațiilor administrative) (m<sup>2</sup>);

$C_{et}$  – cheltuielile cu energia termică înregistrate de muzeu (lei).

16. **Eficiența consumului de apă ( $E_a$ ):** numărul de persoane pentru care s-a cheltuit un leu cu apa. Este recomandat ca acest indicator să aibă o valoare cât mai mare.

$$E_a = \frac{N_{ma} + N_{mv} + N_{tvse}}{C_a} \text{ (persoane / leu cheltuit pentru apă)}$$

$N_{ma}$  – numărul mediu de angajați cu normă întreagă;

$N_{mv}$  – numărul mediu de voluntari cu normă întreagă (determinat ca raport între numărul total de ore lucrate de voluntari și numărul anual de ore aferent unei norme întregi, adică 1824 ore/an, determinată astfel: (365 zile/an – 52 x 2 – 12 sărbători legale – 21 zile concediu) x 8 ore/zi);

$N_{tvse}$  – numărul total de vizitatori înregistrat de muzeu la sediu;

$C_a$  – cheltuielile cu apa înregistrate de muzeu (lei).

17. **Eficiența materialelor consumabile ( $E_{mc}$ ):** numărul de persoane pentru care s-a cheltuit un leu cu materialele consumabile. Cu cât valoarea acestui indicator este mai mare, cu atât este mai bine.

$$E_{mc} = \frac{N_{ma} + N_{mv}}{C_{mc}} \text{ (persoane / leu cheltuit cu materialele consumabile)}$$

$N_{ma}$  – numărul mediu de angajați cu normă întreagă;

$N_{mv}$  – numărul mediu de voluntari cu normă întreagă;

$C_{mc}$  – cheltuielile cu materialele consumabile înregistrate de muzeu (lei).

18. **Eficiența consumului de combustibil ( $E_{cc}$ ):** numărul evenimentelor organizate de muzeu la un leu cheltuit cu combustibilul. Cu cât valoarea acestui indicator este mai mare, cu atât este mai bine.

$$E_{cc} = \frac{N_{tev}}{C_c} \text{ (evenimente / leu cheltuit cu combustibilul)}$$

$N_{tev}$  – numărul total de evenimente organizate de muzeu (de exemplu: vernisaje, lansări de carte, ateliere, programe educaționale, conferințe și simpozioane etc.);

$C_c$  – cheltuielile cu combustibilul (lei).

**Sustenabilitatea economică (eficiența cu care sunt utilizate anumite resurse ale muzeului – de exemplu forța de muncă, obiectele din patrimoniu, spațiul de expunere, site-ul muzeului – și impactul financiar asupra muzeului)**

**19. Productivitatea medie a muncii (în funcție de numărul de evenimente)**

$(W_{mev})$ : eficiența cu care este utilizată forța de muncă în ceea ce privește evenimentele organizate de muzeu. Cu cât valoarea acestui indicator este mai mare, cu atât este mai bine.

$$W_{mev} = \frac{N_{tev}}{N_{ma}} \text{ (evenimente/angajat)}$$

$N_{tev}$  – numărul total de evenimente organizate de muzeu (de exemplu: vernisaje, lansări de carte, ateliere, programe educaționale, conferințe și simpozioane etc.);

$N_{ma}$  – numărul mediu de angajați cu normă întreagă.

**20. Productivitatea medie a muncii (în funcție de numărul de expoziții)**

$(W_{mex})$ : eficiența cu care este utilizată forța de muncă în raport cu expozițiile organizate de muzeu. Este recomandat ca acest indicator să aibă o valoare cât mai mare.

$$W_{mex} = \frac{N_{tex}}{N_{ma}} \text{ (expoziții / angajat)}$$

$N_{tex}$  – numărul total de expoziții organizate de muzeu;

$N_{ma}$  – numărul mediu de angajați cu normă întreagă.

**21. Productivitatea medie a muncii (în funcție de numărul de vizitatori)**

$(W_{mv})$ : eficiența cu care este utilizată forța de muncă în ceea ce privește numărul vizitatorilor muzeului. Cu cât valoarea acestui indicator este mai mare, cu atât este mai bine.

$$W_{mv} = \frac{N_{tv}}{N_{ma}} \text{ (vizitatori / angajat)}$$

$N_{tv}$  – numărul total de vizitatori înregistrat de muzeu;

$N_{ma}$  – numărul mediu de angajați cu normă întreagă.



- 22. Productivitatea medie a muncii (în funcție de numărul de vizitatori ai site-ului) ( $W_{mvs}$ ):** eficiența cu care este utilizată forța de muncă în ceea ce privește numărul vizitatorilor unici înregistrați pe site-ul muzeului. Cu cât valoarea acestui indicator este mai mare, cu atât este mai bine.

$$W_{mvs} = \frac{N_{tvs}}{N_{ma}} \text{ (vizitatori site / angajat)}$$

$N_{tvs}$  – numărul total de vizitatori unici înregistrați pe site-ul muzeului;

$N_{ma}$  – numărul mediu de angajați cu normă întreagă.

- 23. Coeficientul de eficiență a spațiului de expunere ( $E_{se}$ ):** numărul de vizitatori înregistrat la un metru pătrat de suprafață de expunere din muzeu. Acest indicator se optimizează tot prin maximizare (ca cel prezentat anterior), dar sunt necesare cercetări suplimentare care să determine nivelul optim de vizitatori pe metru pătrat. Acest indicator nu poate tinde la infinit deoarece un muzeu exagerat de aglomerat nu își poate îndeplini corespunzător funcția educațională, fapt care conduce la servicii de calitate slabă și insatisfacție în rândul vizitatorilor.

$$E_{se} = \frac{N_{tvse}}{S_e} \text{ (vizitatori / m}^2\text{)}$$

$N_{tvse}$  – numărul total de vizitatori înregistrat de muzeu la sediu;

$S_e$  – suprafața de expunere de care dispune muzeul ( $m^2$ ).

- 24. Coeficientul de eficiență a site-ului muzeului ( $E_{sm}$ ):** atractivitatea site-ului muzeului determinată prin numărul de vizitatori unici înregistrați pe site-ul muzeului care revine unei postări. Cu cât valoarea acestui indicator este mai mare, cu atât este mai bine.

$$E_{sm} = \frac{N_{tvs}}{N_p} \text{ (vizitatori site / postare)}$$

$N_{tvs}$  – numărul total de vizitatori unici înregistrați pe site-ul muzeului;

$N_p$  – numărul de postări/articole publicate de muzeu pe site.

- 25. Coeficientul de eficiență a obiectelor expuse în muzeu ( $E_{oe}$ ):** venitul mediu obținut pentru un obiect expus în muzeu. Cu cât valoarea acestui indicator este mai mare, cu atât este mai bine.

$$E_{oe} = \frac{V_b}{N_{oe}} \text{ (lei / obiect expus)}$$

$V_b$  – veniturile obținute de muzeu din vânzarea biletelor (lei);

$N_{oe}$  – numărul de obiecte expuse în muzeu.

26. **Coeficientul de eficiență a cheltuielilor (prin prisma vizitatorilor) ( $E_{cv}$ ):** numărul de vizitatori înregistrat la un leu cheltuit de muzeu. Cu cât valoarea acestui indicator este mai mare, cu atât este mai bine.

$$E_{cv} = \frac{N_{tv}}{C_t} \text{ (vizitatori / leu cheltuit)}$$

$N_{tv}$  – numărul total de vizitatori înregistrat de muzeu;

$C_t$  – cheltuielile totale înregistrate de muzeu (lei).

27. **Coeficientul de eficiență a cheltuielilor (prin prisma obiectelor expuse) ( $E_{coe}$ ):** numărul de obiecte expuse la un leu cheltuit de muzeu. Cu cât valoarea acestui indicator este mai mare, cu atât este mai bine.

$$E_{coe} = \frac{N_{oe}}{C_t} \text{ (obiecte expuse / leu cheltuit)}$$

$N_{oe}$  – numărul de obiecte expuse în muzeu;

$C_t$  – cheltuielile totale înregistrate de muzeu (lei).

28. **Productivitatea medie a muncii (în funcție de venituri) ( $W_v$ ):** eficiența cu care este utilizată forța de muncă în ceea ce privește veniturile proprii obținute de muzeu. Cu cât valoarea acestui indicator este mai mare, cu atât este mai bine.

$$W_v = \frac{V_p}{N_{ma}} \text{ (lei / angajat)}$$

$V_p$  – veniturile proprii obținute de muzeu (lei);

$N_{ma}$  – numărul mediu de angajați cu normă întreagă.

29. **Rata de autonomie financiară ( $R_{af}$ ):** ponderea veniturilor proprii ale muzeului în totalul veniturilor muzeului. Cu cât veniturile proprii ale muzeului sunt mai mari, cu atât mai puțin acesta va depinde financiar de subvențiile acordate de instituția ierarhic superioară (Ministerul Culturii, Consiliul Județean, Consiliul Local etc.). Valoarea optimă a acestui indicator este 100%.

$$R_{af} = \frac{V_p}{V_t} * 100 \text{ (\%)}$$

$V_p$  – veniturile proprii obținute de muzeu (lei);

$V_t$  – veniturile totale încasate de muzeu (lei).

30. **Rotația stocurilor de mărfuri ( $R_{sm}$ ):** de câte ori sunt vândute și înlocuite (teoretic) stocurile de mărfuri pe parcursul unui an, cu ajutorul veniturilor obținute din vânzarea mărfurilor. Un număr mare de rotații înseamnă eficiență dar poate sugera lipsa stocurilor pentru anumite mărfuri (și implicit riscul de a nu face față cererii, de a pierde oportunitatea unor încasări). Un număr mic de rotații poate sugera o eficiență mai scăzută deoarece arată imobilizarea lichidităților muzeului în mărfuri care nu se vând sau se vând rar. Un număr mic de rotații poate fi justificat de natura mărfurilor, de distanța de la care sunt procurate, de necesitatea existenței în stoc a anumitor mărfuri etc. Rotația stocurilor de mărfuri mai mică de 6 poate ridica semne de întrebare, dar ea trebuie comparată cu viteza medie de rotație a stocurilor din domeniu.

$$R_{sm} = \frac{V_m}{V_{sm}} \text{ (număr de rotații)}$$

$V_m$  – veniturile obținute de muzeu din vânzarea mărfurilor (lei);

$V_{sm}$  – valoarea medie a stocurilor de mărfuri (lei), determinată astfel:

$$V_{sm} = \frac{\sum_{i=1}^n S_{m_i}}{12} \text{ (lei), unde:}$$

$S_{m_i}$  - valoarea stocului de mărfuri la finele lunii „i”.

Prin utilizarea acestui set de indicatori un muzeu se poate autoevalua fie prin compararea evoluției valorilor pe care le înregistrează pe parcursul mai multor perioade, fie prin compararea rezultatelor sale cu indicatorii medii sau maximi din sectorul muzeal (Pop & Borza, 2016a). Din punct de vedere al sustenabilității, obiectivul general al muzeelor va fi acela de ***a obține un impact cultural (C), social (S) și economic (E) maxim, cu un impact minim asupra mediului (M)***. Acest obiectiv poate fi exprimat sintetic prin următoarea ecuație (Pop & Borza, 2016a):

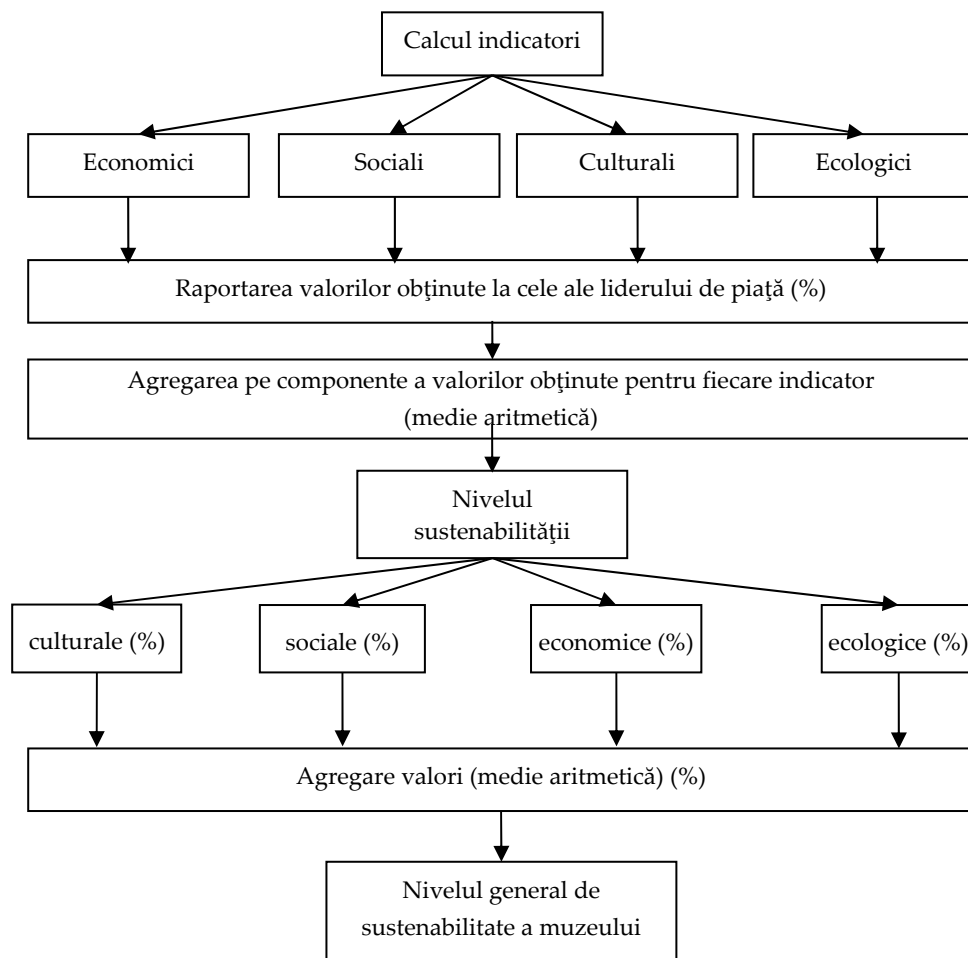
$$\text{Nivel Sustenabilitate} = \max(C) - \min(M) + \max(S) + \max(E) \rightarrow \max$$

Obținerea unui nivel maxim de sustenabilitate este însă un obiectiv general a cărui îndeplinire nu poate fi evaluată fără o raportare la un anumit sistem de referință. Din acest motiv, este necesar ca autoevaluările interne, efectuate de către un muzeu pe baza indicatorilor menționați, să fie însoțite de evaluări comparative la nivel sectorial. În acest fel, nivelul maxim de sustenabilitate va fi reprezentat de cele mai bune performanțe înregistrate de către un muzeu. Astfel, având o bază de comparare, un standard, muzeele își vor putea formula obiective de sustenabilitate SMART (specifice, măsurabile, posibil de atins, realiste și delimitate în timp) (Pop & Borza, 2016a).

### ***3.5.2. Model de măsurare a sustenabilității muzeelor***

Determinarea nivelului de sustenabilitate al unui muzeu, prin raportare la performanțele obținute de către alte muzee dintr-o anumită regiune / țară, se poate realiza prin parcurgerea următoarelor etape (figura 3.9):

1. Calcularea indicatorilor de sustenabilitate prezentați în tabelul 3.2;
2. Determinarea poziției muzeului în raport cu cea a liderului prin raportarea valorii fiecărui indicator (calculată la punctul 1) la cea mai bună valoare din cadrul sectorului (maximă sau minimă). În urma acestei etape, fiecare indicator va fi exprimat ca procent din optimul existent pe piață. Astfel, se vor obține un set de indicatori relativi.
3. Agregarea pe domenii a valorilor indicatorilor relativi calculați la punctul 2. Acest lucru se va realiza ca medie aritmetică a indicatorilor relativi dintr-un anumit domeniu și va permite determinarea nivelului de sustenabilitate pe componente.
4. Determinarea nivelului general de sustenabilitate a muzeului ca medie aritmetică a nivelului de sustenabilitate înregistrat pe domenii.



**Figura 3.9. Model de determinare a nivelului de sustenabilitate al unui muzeu**

*Sursa: (Pop & Borza, 2016a)*

În urma parcurgerii acestor etape se vor putea realiza ierarhii în ceea ce privește sustenabilitatea muzeelor dintr-o anumită țară. Acest lucru va contribui la îmbunătățirea competitivității și a performanțelor înregistrate de către muzee. Dacă în prezent sunt puțini manageri muzeali care acordă atenție problemelor legate de sustenabilitate, efectuarea acestei analize la nivel sectorial e foarte posibil să conducă la o schimbare în acest sens. Pe de o parte, utilizarea acestui model va clarifica în mare măsură ce înseamnă un muzeu sustenabil, oferindu-le angajaților din muzee un instrument clar de măsurare. Pe de altă parte,

acest model facilitează aplicarea de către muzee a procesului de benchmarking pentru a-și îmbunătăți nivelul de sustenabilitate. În plus, în urma determinării sustenabilității unui muzeu, pe baza etapelor descrise mai sus, pot fi stabilite obiective SMART în domeniul sustenabilității și pot fi elaborate strategii coerente de atingere a acestor obiective (Pop & Borza, 2016a).

În urma aplicării acestui model, nivelul general de sustenabilitate al fiecărui muzeu inclus în analiză poate fi interpretat pe baza scalei propusă de Yigitcanlar și Dur (2010), astfel: [0%–20%]—scăzut; (20%–40%]—scăzut spre mediu; (40%–60%]—mediu; (60%–80%]—mediu spre ridicat; și (80%–100]—ridicat.

În concluzie, putem afirma faptul că cea mai importantă contribuție a acestui model este aceea că transformă echilibrul dintre cei patru piloni ai sustenabilității într-un indicator numeric (Pop & Borza, 2016a). Mai precis, un muzeu atinge echilibrul atunci când nivelul său de sustenabilitate este ridicat (80%–100]. Astfel, pentru a determina starea de echilibru, efectuarea de comparații între muzee este absolut necesară. Fără aceste comparații muzeele nu au cum să știe când au atins echilibrul dintre cele patru componente ale sustenabilității, sau cât de aproape, sau de departe se situează față de această stare de echilibru (Pop & Borza, 2016a).

### 3.6. Concluzii preliminare

La începutul acestui capitol am avut în vedere o clarificare conceptuală a noțiunii de sustenabilitate. Din cercetările efectuate am putut observa dinamica pe care sensurile asociate acestui termen a avut-o pe parcursul anilor. Fiind un concept nou introdus, aflat în dezvoltare, nu putem vorbi încă de o stabilitate și concordanță în utilizarea și definirea sa de către diverși cercetători. Cu toate acestea, pornind de la aspectele care se regăsesc în majoritatea definițiilor, suntem de părere că sustenabilitatea poate fi considerată acea stare în care se obține raportul

optim între maximizarea bunăstării sociale, culturale și economice și minimizarea impactului negativ asupra mediului natural.

Pornind de la premisa că societatea și lumea în care trăim reprezintă un sistem alcătuit dintr-o mulțime de subsisteme, suntem de părere că sustenabilitatea la nivel global este dependentă de sustenabilitatea fiecărui subsistem component în parte. Pe baza acestor considerente, în continuare ne-am concentrat atenția pe analiza sustenabilității unuia din aceste multitudini de subsisteme, cu scopul de a identifica particularitățile pe care le înregistrează și modalitățile concrete de acțiune pentru creșterea sustenabilității.

În urma analizei legăturii dintre muzee și dezvoltarea sustenabilă, una din concluziile la care am ajuns este aceea că prin specificul funcțiilor îndeplinite, muzeele pot să contribuie semnificativ la creșterea calității vieții. Din punct de vedere economic, aceste instituții generează venituri pentru bugetul de stat, atât direct cât și indirect, prin turism cultural. Din punct de vedere social, muzeele reprezintă spații de interacțiune și recreere, având un potențial ridicat de a contribui la combaterea excluziunii sociale. Din punct de vedere cultural muzeele contribuie la păstrarea patrimoniului și a identității comunității, iar prin funcția educațională muzeele permit formarea unor atitudini pozitive față de protecția mediului natural.

Cu toate acestea, muzeele pot fi și un factor de influență negativă a sustenabilității unei comunități, fie atunci când are loc o lipsă de implicare a acestora în aplicarea principiilor dezvoltării sustenabile, fie atunci când accentul este pus în mod dezechilibrat doar pe unul/unii din cei patru piloni, în defavoarea celorlalți (de exemplu, punerea accentului doar pe patrimoniu în defavoarea serviciilor oferite publicului sau accentul excesiv pe creșterea numărului de vizitatori chiar și cu riscul de a pune în pericol patrimoniul și de a afecta mediul natural).

O altă concluzie la care am ajuns este aceea că muzeele trebuie ca mai întâi să fie ele însele sustenabile pentru a putea contribui la dezvoltarea sustenabilă a comunității. Această concluzie aduce în prim

plan noțiunea de muzeu sustenabil și modul în care aceasta trebuie înțeleasă. Ca urmare a analizei diferitelor definiții din literatura de specialitate, opinia la care am ajuns este aceea că un muzeu sustenabil este cel care, prin activitățile pe care le desfășoară, reușește să atingă și să mențină echilibrul între cele patru componente ale sustenabilității: culturală, socială, economică și ecologică. Astfel, pornind de la această concluzie, a doua parte a capitolului este dedicată analizei celor patru piloni și a modului în care echilibrul dintre aceștia poate fi determinat în cazul muzeelor.

În ceea ce privește contribuția muzeelor la sustenabilitatea culturală, suntem de părere că aceasta se poate realiza sub două forme: prin conservarea patrimoniului cultural și asigurarea accesului la resursele culturale; și prin formarea atitudinilor, valorilor și cunoștințelor adecvate în rândul comunității.

Chiar dacă la prima vedere între muzee și sustenabilitatea ecologică nu par să fie prea multe legături, din cercetarea efectuată am ajuns la concluzia că există trei modalități importante prin care aceste instituții pot contribui la protecția mediului natural: (1) prin realizarea de expoziții, ateliere, tabere tematice și alte activități axate pe formarea unor atitudini responsabile față de mediul natural; (2) prin protecția directă a unor resurse din mediul natural (specii pe cale de extincție, arii protejate etc.) de către muzeele de științele naturii; (3) prin managementul adecvat al resurselor naturale, ceea ce implică eficientizarea consumului, folosirea de energii regenerabile, re folosirea resurselor dacă este posibil și reciclarea resurselor ce nu mai pot fi folosite.

Muzeele sustenabile din punct de vedere ecologic nu numai că ajută la îndeplinirea unor obiective generale ale societății, dar au parte și ele însele de beneficii pe plan intern. Printre acestea se numără: creșterea eficienței prin reducerea costurilor; menținerea condițiilor de microclimat în parametrii optimi, ceea ce ajută la conservarea patrimoniului; și obținerea unui avantaj competitiv prin creșterea încrederii publice, implicarea comunității, consolidarea brandului, atragerea de noi audi-ențe și, pe cale de consecință, creșterea resurselor financiare obținute.



În ceea ce privește sustenabilitatea socială la nivel organizațional, în viziunea noastră aceasta presupune contribuția organizației la îmbunătățirea calității vieții și trebuie abordată din trei perspective: în raport cu angajații, în raport cu clienții (vizitatorii) și în raport cu comunitatea. Pentru a fi sustenabile din punct de vedere social, muzeele își vor structura și desfășura în așa fel activitățile încât să asigure respectarea și implementarea unor principii precum: echitate, egalitate, incluziune, coeziune, dezvoltarea identității și a sentimentului de apartenență, interconectare și interacțiune socială.

Sustenabilitatea economică presupune de asemenea o dublă orientare a muzeelor, atât internă, cât și externă. Pe plan intern aceasta implică creșterea eficienței, productivității și a veniturilor proprii atrase de muzee. Pe plan extern sustenabilitatea economică vizează contribuția pe care muzeele o au la dezvoltarea economiei, fiind de regulă asociată cu rolul jucat de aceste instituții în cadrul turismului cultural și revitalizării comunității. O concluzie importantă este aceea că între componenta internă și externă a sustenabilității economice există o relație de dependență. Acest lucru înseamnă că un muzeu performant pe plan intern are capacitatea de a genera efecte benefice și pentru economia locală, în timp ce nu poate fi vorba de sustenabilitate economică externă a muzeului în lipsa unor performanțe adecvate pe plan intern.

Luând în considerare relația de interdependență dintre cele patru componente ale sustenabilității, ultima parte a acestui capitol este dedicată analizei modului în care muzeele pot să-și măsoare sustenabilitatea.

În concepția noastră, sistemul de indicatori folosit pentru măsurarea sustenabilității e necesar să îndeplinească o serie de condiții, precum: să permită măsurarea cantitativă și obiectivă a sustenabilității; să țină cont de interdependențele dintre dimensiunile sustenabilității; să permită compararea rezultatelor obținute de către diferite muzee și să poată fi aplicat în practică cu ușurință. prin respectarea acestor condiții, în urma cercetărilor efectuate am propus un sistem alcătuit din 30 de indicatori.

În ciuda faptului că acest sistem permite muzeelor să-și măsoare sustenabilitatea prin compararea progresului înregistrat pe parcursul mai multor perioade sau prin raportare la un alt muzeu, acesta are ca și punct slab faptul că se bazează pe ideea unei îmbunătățiri continue a sustenabilității, ceea ce din punct de vedere practic devine la un moment dat imposibil (efecte infinite cu efort zero). De asemenea, acest sistem nu permite identificarea punctului în care se realizează echilibrul dintre cele patru dimensiuni.

Din acest motiv, am considerat necesar elaborarea unui model de măsurare a sustenabilității muzeelor care să elimine aceste puncte slabe. Modelul pe care l-am propus permite măsurarea procentuală a sustenabilității muzeelor, pe o scară de la 0% la 100%, prin raportarea la cele mai bune valori obținute pe o anumită piață geografică, în cazul fiecăruia din cei 33 de indicatori ai sistemului. Conform scalei de interpretare, un nivel ridicat de sustenabilitate este reflectat de obținerea unei valori cuprinse în intervalul (80% - 100%).

Întrucât în urma măsurării sustenabilității este foarte probabil nevoie ca muzeele să adopte măsuri de îmbunătățire a acesteia, următorul capitol prezintă o serie de instrumente și strategii care pot fi folosite în acest scop.



## CAPITOLUL 4.

### ÎMBUNĂTĂȚIREA SUSTENABILITĂȚII MUZEELOR

#### 4.1. Instrumente de evaluare și îmbunătățire a sustenabilității muzeelor

##### 4.1.1. Instrumente orientate înspre consumatori

Nivelul calitativ al produselor și serviciilor oferite de muzee influențează semnificativ sustenabilitatea lor și a comunităților în care funcționează. După cum afirmă și Marković et al. (2013), „*sustenabilitatea se referă la capacitatea unei destinații de a menține calitatea resurselor sale fizice, sociale, culturale și de mediu în timp ce concurează pe piață.*” Pentru a fi sustenabile și pentru a contribui la dezvoltarea sustenabilă a regiunii din care fac parte, nu este suficient ca muzeele să se axeze doar pe îmbogățirea, conservarea, cercetarea și promovarea patrimoniului, fiind necesar concomitent și un al doilea ingredient, și anume satisfacerea nevoilor și așteptărilor vizitatorilor. Din acest motiv, suntem de părere că o modalitate de sporire a sustenabilității poate fi reprezentată de măsurarea și ulterior îmbunătățirea calității muzeelor. În ceea ce privește instrumentele și modalitățile de măsurare a calității în muzee, acestea pot fi grupate în raport cu cele două tipuri de calitate abordată în literatura de specialitate, respectiv calitatea tehnică și cea funcțională (Radder et al., 2011: 318).

*Calitatea tehnică* se referă la performanța serviciilor măsurată pe baza indicatorilor de eficiență precum rata de vizitare (Radder et al., 2011: 318), raportul dintre subvenția încasată și veniturile proprii generate (Jackson, 1988: 42), cât și pe baza existenței sau absenței acreditării instituției analizate (Jackson, 1988). Toate aceste instrumente au însă anumite deficiențe. O rată de vizitare foarte ridicată poate conduce la scăderea calității datorită creșterii aglomerației din cadrul

muzeului (Hsiao & Yao, 2012). Raportul dintre subvenție și veniturile proprii nu este relevant întotdeauna, dat fiind faptul că multe muzee nu percep taxe de intrare (Jackson, 1988). Referitor la acreditare, aceasta este realizată în America de către Asociația Americană a Muzeelor, în timp ce în România aceasta este realizată de Ministerul Culturii și Cultelor. Dezavantajul acestui instrument este acela că nu permite măsurarea calității pe mai multe trepte, putând lua doar două valori. Astfel, două muzee acreditate nu pot fi diferențiate din punct de vedere calitativ prin raportarea la acest instrument de măsură.

*Calitatea funcțională* are legătură cu percepția subiectivă a vizitatorilor față de modul în care este prestat serviciul. Întrucât calitatea serviciilor muzeale este asociată cu nivelul de satisfacție al clienților, aceasta poate fi măsurată ca raport între eforturile și beneficiile resimțite de către vizitator. Efortul include resursele financiare și resursele de timp alocate pentru găsirea muzeului, precum și pentru parcare, acces și vizitare. Beneficiile se referă la aspecte legate de experiența resimțită și calitatea serviciilor oferite (Radder et al., 2011). Radder, Han, și Hou (2011) consideră că orice evaluare a serviciilor muzeale din perspectiva clienților trebuie să cuprindă și o analiză a așteptărilor și percepțiilor lor cu privire la bunurile sau produsele tangibile care stau la baza furnizării unui astfel de serviciu. Criteriile propuse pentru evaluarea de către clienți a calității produsului, în funcție de atributele acestuia, sunt: performanță, caracteristici, conformitate, fiabilitate, durabilitate, utilitate, design, aspect, ușurința de folosință, flexibilitate și prestigiu (Radder et al., 2011: 318).

Această modalitate de evaluare a calității concentrată pe satisfacția clientului prezintă, totuși, un defect semnificativ deoarece este condiționată de așteptările clienților. În cazul în care clienții au așteptări scăzute sau limitate cu privire la un serviciu, atunci ei pot evalua acest serviciu ca fiind de bună calitate, în ciuda faptului că alte canale competitive pot fi mai atractive (Rowley, 1999). Radder și Han (2013) scot în evidență faptul că măsurarea nivelului de satisfacție al consumatorilor prin compararea așteptărilor cu experiențele reale nu poate fi aplicată întotdeauna. Motivul invocat este acela că adeseori

consumatorii nu au așteptări cu privire la un anumit serviciu înainte de a-l experimenta pentru prima oară. Spre exemplu, o persoană care vizitează pentru prima dată un muzeu nu are așteptări clar conturate cu privire la serviciile de care urmează să beneficieze întrucât nu are termeni de comparație. Conform autorilor, formularea unor așteptări pre-vizită este dificilă, cu atât mai mult cu cât muzeele sunt de obicei rar vizitate, soluția propusă pentru măsurarea calității fiind concentrarea numai pe experiența propriu-zisă. Cu toate acestea, trebuie să luăm în considerare și faptul că o persoană care nu are nici o așteptare cu privire la un serviciu, implicit nu va avea nici o dorință de a achiziționa acel serviciu. Așadar, chiar și în cazul muzeelor, în momentul în care un vizitator plătește biletul de intrare înseamnă că are anumite așteptări față de experiența de vizitare. Într-adevăr, după cum a arătat și Pachucki (2012), aceste așteptări pot fi foarte diferite de la un consumator la altul în funcție de experiența sa anterioară, însă, cu toate acestea, așteptările pre-vizită există în cazul tuturor vizitatorilor și trebuie luate în calcul la determinarea nivelului de satisfacție al acestora.

În vederea măsurării așteptărilor și percepțiilor vizitatorilor cu privire la calitatea unui muzeu, în literatura de specialitate sunt consacrate două modele: SERVQUAL și HISTOQUAL (Misiura, 2005). Aceste instrumente de măsurare a calității sunt prezentate în cele ce urmează.

#### 4.1.1.1. Modelul SERVQUAL

O contribuție majoră la măsurarea calității serviciilor a fost făcută de Parasuraman, Zeithaml și Berry (Marković et al., 2013), care au afirmat că nivelul de calitate al serviciilor este un concept cu cinci dimensiuni, putând fi determinat prin compararea așteptărilor cu percepțiile clienților față de performanța serviciului. Pe baza acestor argumente autorii au dezvoltat un model de măsurare a calității serviciilor, numit SERVQUAL, care folosește 22 de afirmații pentru a măsura atât așteptările cât și percepțiile (Marković et al., 2013). Cele cinci dimensiuni ale modelului sunt următoarele: tangibilitate, fiabilitate, receptivitate, încredere și empatie. Tangibilitatea se referă la

aspecte precum instalații fizice, calitatea echipamentului și a angajaților, în timp ce fiabilitatea, receptivitatea, încrederea și empatia descriu aspectele funcționale ale serviciului în relația dintre angajați și clienți, precum și eficiența cu care serviciul este oferit (Radder et al., 2011: 318).

Elementele de bază ale modelului SERVQUAL sunt (Misiura, 2005; Maher et al., 2011):

1. *Tangibilitatea*, se referă la aspectul facilităților fizice, echipamentelor, personalului și mijloacelor de comunicare, care împreună alcătuiesc ceea ce vizitatorul sau clientul vede de fapt;
2. *Fiabilitatea*, măsoară cât de bine o organizație poate îndeplini promisiunile făcute cu privire la calitatea serviciilor, atât în mod fiabil cât și cu exactitate;
3. *Receptivitatea*, se referă la oferirea de servicii prompte și la cât de departe este dispusă să meargă o organizație pentru a ajuta un client;
4. *Încrederea*, este determinată de cunoștințele și curtoazia angajaților, precum și de capacitatea lor de a inspira încredere și siguranță.
5. *Empatia*, se referă la grija și atenția individuală pe care organizația și angajații săi o oferă consumatorului.

Pe baza informațiilor furnizate de SERVQUAL, managementul și personalul se pot concentra pe îmbunătățirea acelor dimensiuni pe care clienții le consideră cel mai slab dezvoltate, îmbunătățind astfel experiența globală a clienților (Maher et al., 2011).

De-a lungul anilor, modelul SERVQUAL a devenit cel mai frecvent instrument folosit pentru măsurarea calității serviciilor și elaborarea strategiilor de îmbunătățire a acestora (Marković et al., 2013; Radder et al., 2011: 318). Deși există multe abordări diferite și metode de măsurare a calității serviciilor, instrumentul SERVQUAL este cel mai larg acceptat, fiind studiat în multe contexte diferite (Maher et al., 2011). Cu toate acestea, SERVQUAL a primit recenzii mixte din punct de vedere al aplicabilității sale în sectorul non-profit (Maher et al., 2011),

fiind criticat datorită asimetriei sale dintre dimensiunile tangibile și cele funcționale. Cu excepția unei dimensiuni care descrie elementele tangibile ale serviciului, toate celelalte dimensiuni măsoară interacțiunea funcțională dintre clienți și angajați. Această subestimare a elementelor tangibile poate fi explicată prin faptul că SERVQUAL a fost creat pentru servicii (ex. servicii financiare) în care clienții au tendința de a avea doar o cunoaștere superficială a elementelor tangibile ale serviciului (Radder & Han, 2013).

**Tabelul 4.1. Scala SERVQUAL modificată pentru măsurarea calității în muzeele pentru copii**

<i>Tangibilitate</i>	<i>Fiabilitate</i>	<i>Receptivitate</i>
1. Echipamente și expozate moderne, actuale; 2. Facilități atrăgătoare vizual; 3. Angajați bine - îmbrăcați și îngrijiți; 4. Facilități în concordanță cu serviciul prestat;	5. Livrările promise sunt onorate la timp; 6. Oferă servicii prompte; 7. Păstrează o evidență corectă; 8. Informează vizitatorii cu privire la momentul în care vor fi prestate serviciile;	9. Vizitatorii primesc servicii prompte; 10. Angajații doresc să ajute vizitatorii; 11. Angajații nu sunt prea ocupați pentru a răspunde la solicitările vizitatorilor;
<i>Încredere</i>	<i>Empatie din partea angajaților</i>	<i>Empatie organizațională</i>
12. Vizitatorii pot avea încredere în angajații muzeului; 13. Vizitatorii se pot simți în siguranță atunci când vizitează muzeul; 14. Angajații sunt politicoși;	15. Angajații acordă vizitatorilor o atenție individualizată; 16. Angajații acordă vizitatorilor o atenție personală; 17. Angajații cunosc nevoile vizitatorilor;	18. Muzeul se preocupă de cele mai bune interese ale vizitatorilor; 19. Orele de funcționare sunt convenabile; 20. Angajații dețin cunoștințe vaste despre expozate; 21. Angajații știu cum să utilizeze expozatele.

Sursa: (Maher et al., 2011)



Pentru a elimina dezavantajele acestui instrument de măsurare a calității, mulți cercetători, care au aplicat scala SERVQUAL pentru măsurarea calității în muzee, au optat pentru adaptarea acesteia la particularitățile diferitelor organizații muzeale. Astfel, în urma unei cercetări efectuate într-un muzeu pentru copii, Maher, Clark și Motley (2011) au detaliat cea de-a cincea dimensiune a scalei SERVQUAL în empatie din partea angajaților și empatie organizațională. Totodată, autorii au inclus două elemente cu privire la cunoștințele angajaților muzeului și la abilitatea acestora de a opera exponatele, motivul fiind acela că interactivitatea reprezintă una din atracțiile principale ale muzeelor pentru copii. Componentele scalei SERVQUAL propusă pentru acest tip de muzeu, sunt redate în tabelul 4.1.

Așadar, în ciuda opiniilor contradictorii privind aplicarea SERVQUAL pentru măsurarea calității în sectoarele publice și non-profit, adaptarea acestui instrument la particularitățile fiecărei organizații culturale contribuie la ghidarea procesului de adoptare a deciziilor strategice în materie de îmbunătățire continuă a calității serviciilor (Maher et al., 2011).

#### 4.1.1.2. Modelul HISTOQUAL

Controversele legate de aplicarea modelului SERVQUAL (Radder & Han, 2013) și necesitatea adaptării acestuia la particularitățile diferitelor tipuri de organizații au condus la dezvoltarea modelului HISTOQUAL. Acesta abordează în mod particular calitatea serviciilor furnizate de casele istorice/memoriale, fiind din acest motiv mai potrivit pentru specificul organizațiilor muzeale. Modelul HISTOQUAL conține toate elementele modelului SERVQUAL și cuprinde în plus: (1) *examinarea comunicării*, de exemplu modul în care potențialii consumatori sunt informați cu privire la oferta de produse și, atunci când sunt în muzeu, modul în care aceștia ar trebui să fie ghidați în spațiile de expunere (utilizarea de semne, materiale informative etc.), precum și (2) *consumabilele*, de exemplu facilitățile de catering, cafenea, oportunitățile de cumpărături etc. (Misiura, 2005). Astfel, modelul HISTOQUAL cuprinde 24 de itemi, grupați tot în funcție de cinci dimensiuni, dar care sunt ușor modificate față de modelul inițial, astfel: reacție promptă, tangibilitate,

comunicare, consumabile și empatie. *Reacția promptă* este legată de eficiența personalului și capacitatea de a identifica nevoile clienților. *Tangibilitatea* se referă la mediul fizic al muzeului (interior și exterior), cum ar fi curățenia, autenticitatea, și atractivitatea. *Comunicarea* descrie calitatea și cantitatea informațiilor furnizate. *Consumabilele* se referă la servicii suplimentare, cum ar fi restaurante și magazine. *Empatia* este definită ca fiind dorința de a lua în considerare nevoile copiilor și a vizitatorilor cu dezabilități (Marković et al., 2013).

În ciuda construirii modelului HISTOQUAL în funcție de caracteristicile serviciilor furnizate de casele memoriale, Marković, Raspor și Komšić (2013) i-au adus acestuia o serie de ajustări pentru a corespunde mai bine particularităților organizațiilor muzeale. Analiza de fiabilitate efectuată de autori a relevat faptul că scara HISTOQUAL modificată este extrem de fiabilă, aceasta reprezentând un instrument valoros și de încredere pentru măsurarea așteptărilor și percepțiilor cu privire la calitatea serviciilor în sectorul muzeal (Marković et al., 2013). Atributele serviciilor muzeale incluse în scara HISTOQUAL modificată sunt prezentate în tabelul 2.2.

**Tabelul 4.2. Scara HISTOQUAL modificată pentru măsurarea calității în muzee**

1. Personal amabil și politicos	13. Ghizi turistici profesioniști
2. Dorința de a petrece timp cu vizitatorii	14. Oferirea de ghiduri audio
3. Niveluri de aglomerație tolerabile	15. Narațiunea ghidului este ușor de înțeles
4. Personal bine informat	16. Servicii bune de informare (birou de informații)
5. Nu există restricții de acces (explorare gratuită)	17. Poziționarea adecvată a biroului de informații
6. Ore de deschidere convenabile	18. Clădirea muzeului este atractivă
7. Furnizarea de informații suficiente	19. Indicatoare de orientare utile
8. Informații în limbi străine	20. Mediu curat (interior și exterior)
9. Conținut educațional al expoziției	21. Zone de parcare suficiente
10. Conținut atractiv al expoziției	22. Varietatea de produse din magazinul de suveniruri
11. Exponate bine explicate	23. Existența camerelor de odihnă
12. Vizită interesantă ca urmare a noilor tehnologii	24. Acces pentru persoane în vârstă și vizitatori mai puțin capabili

*Sursa:* (Marković et al., 2013)

Pentru a-și spori sustenabilitatea și a face astfel față provocărilor din cadrul mediului este necesar ca muzeele să se preocupe permanent de îmbunătățirea calității produselor, serviciilor și experiențelor pe care le oferă vizitatorilor. Având în vedere componenta socială a sustenabilității, precum și legătura directă dintre calitate și satisfacția consumatorilor, rezultă că orice proces de evaluare a sustenabilității unui muzeu trebuie să înglobeze printre altele și măsurarea nivelului de calitate al produselor, serviciilor și experiențelor pe care acesta le oferă. În acest sens sunt deosebit de utile instrumentele de măsurare dezvoltate de cercetători, precum SERVQUAL și HISTOQUAL.

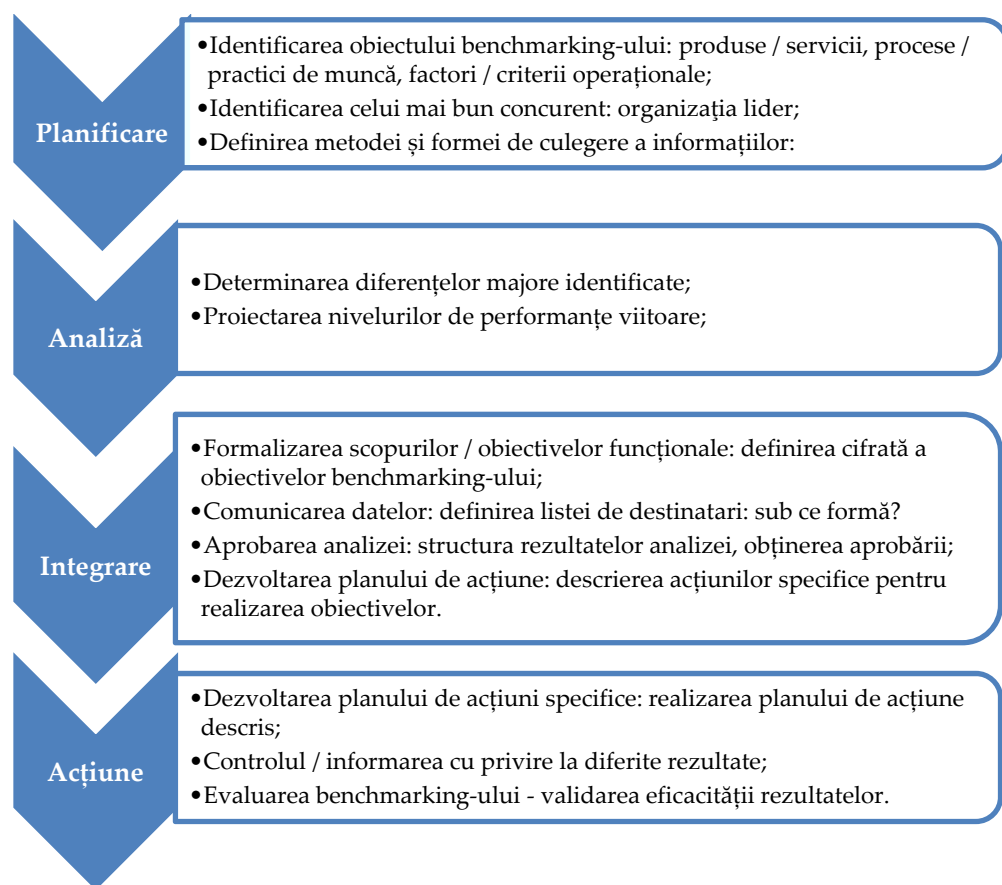
#### ***4.1.2. Instrumente orientate înspre concurenți***

Benchmarking-ul, denumit și analiza comparativă, reprezintă o metodă de evaluare și control inventată în anii 1980 de firma Xerox, cu scopul de a-și depăși concurenții (Băcanu, 2014: 235). Această metodă se referă la evaluarea și îmbunătățirea unui organizații, a unităților sale, sau a performanțelor, tehnologiei, proceselor, competențelor și/sau a strategiei unei rețele, învățând de la sau / și împreună cu propriul său departament, cu o altă organizație sau cu o rețea care este identificată ca având cele mai bune practici într-un anumit domeniu. Aceasta poate să fie o organizație concurentă, care operează în aceeași industrie, cluster sau sector, sau poate să fie o organizație ce aparține unei alte industrii (Kyrö, 2003). Conform lui Legget (2006), benchmarking-ul reprezintă o modalitate de evaluare a unei organizații în raport cu una sau mai multe organizații comparabile sau în raport cu un set de standarde acceptate, cu scopul de a îmbunătăți eficacitatea și nivelul de calitate.

Benchmarking-ul s-a conturat ca un instrument de îmbunătățire a performanței și competitivității organizațiilor ce activează în domeniul afacerilor (Kyrö, 2003). Dezvoltarea acestei metode s-a făcut simțită mai ales în sectoarele supuse unei concurențe puternice precum distribuția, construcția de automobile sau industria farmaceutică, fiind aplicată în special în serviciile operaționale (producție, distribuție și logistică) și în

activitățile de contact cu clientela (marketing-vânzare) (Niculescu & Lavalette, 1999: 123). Etapele de aplicare a acestei metode sunt redată în figura 4.1.

Prima etapă de dezvoltare a benchmarking-ului, intitulată și „*ingineria inversă*”, a fost orientată pe produs, având în vedere compararea caracteristicilor produselor competitive, a funcționalității și a performanțelor lor. Această etapă este asociată cu dezvoltările care au avut loc în cadrul firmei Xerox, la începutul anilor 1980 (Kyrö, 2003). Ulterior, această metodă s-a dezvoltat sub diverse forme, în prezent existând mai multe tipuri de benchmarking, în funcție de elementele în raport cu care se face analiza.



**Figura 4.1. Etapele metodologiei Benchmarking-ului**

*Sursa:* (Niculescu & Lavalette, 1999: 123)

O primă delimitare poate fi realizată între benchmarking-ul intern și extern. **Benchmarking-ul intern** se referă la compararea performanțelor între diferite grupuri, departamente sau echipe din cadrul unei organizații, cu scopul de a identifica cele mai bune practici din cadrul organizației și de a disemina aceste practici în întreaga organizație. Benchmarking-ul intern permite managerilor din organizație să fie mai informați despre organizație ca întreg (Lankford, 2000). Pe de altă parte, benchmarking-ul extern presupune compararea performanțelor unei organizații cu cele înregistrate de alte companii din cadrul aceleiași industrii sau din alte industrii. Acest tip de benchmarking poate să îmbrace mai multe forme, precum: benchmarking-ul competitiv, benchmarking-ul de tip proces, benchmarking-ul strategic, benchmarking-ul cooperativ și benchmarking-ul colaborativ.

**Benchmarking-ul competitiv** constă în compararea proceselor cu cele ale concurenților, fiind cel mai dificil de aplicat. Din motive evidente, organizațiile nu sunt interesate să facă schimb de informații pentru a-și ajuta un concurent. Această formă de evaluare constă în măsurarea performanței și analiza produselor și serviciilor unei organizații comparativ cu cele ale concurenților săi, direcți sau indirecti, din propria industrie (Lankford, 2000).

**Benchmarking-ul de tip proces** se bazează pe ideea că există posibilitatea de a învăța de la companii dinafara industriei și are în vedere operațiunile de zi cu zi (curente) din cadrul unei organizații. Scopul acestuia este de a îmbunătăți modul în care sunt duse la îndeplinire diferite procese de muncă, precum: procesul de rezolvare a reclamațiilor clienților, procesul de facturare, procesul de onorare a comenzilor și procesul de recrutare. Acest tip de benchmarking are ca și rezultat efectuarea unor îmbunătățiri rapide ale performanței organizației, prin efectuarea de îmbunătățiri la nivelul diferitelor procese de muncă (Lankford, 2000). Întrucât analizele comparative pot fi făcute în raport cu organizații din alte industrii/sectoare de activitate, în cadrul acestui tip de benchmarking schimbul de informații este mai puțin restrictiv și colectarea informațiilor capătă o natură non-competitivă (Kyrö, 2003).

**Benchmarking-ul strategic** implică un proces sistematic de evaluare a opțiunilor, de punere în aplicare a strategiilor și de îmbunătățire a performanțelor, prin înțelegerea și adoptarea unor strategii de succes de la diverși parteneri (Kyrö, 2003). Acest tip de analiză se ocupă de managementul de top și de rezultatele înregistrate pe termen lung, concentrându-se pe modul în care concurează companiile și pe strategiile folosite de acestea pentru a avea succes. Benchmarking-ul strategic este folosit cu precădere de către companiile japoneze datorită faptului că acestea sunt orientate spre obținerea de rezultate pe termen lung (Lankford, 2000).

Benchmarking-ul cooperativ și colaborativ sunt cele mai folosite tipuri de benchmarking deoarece sunt relativ ușor de aplicat și reprezintă o modalitate mai comodă de obținere a informațiilor. În **benchmarking-ul cooperativ**, organizațiile invită cele mai bune organizații să se întâlnească în cadrul echipei lor de benchmarking pentru a face schimb de cunoștințe. Acest lucru se face de obicei fără prea multe controverse, deoarece aceste organizații nu sunt concurenți direcți. Pe parcursul acestui proces, informațiile curg într-o singură direcție: de la „cea mai bună organizație din clasă” la celelalte organizații din cadrul echipei de benchmarking (Lankford, 2000).

În cazul **benchmarking-ului colaborativ** lucrurile se petrec exact invers și anume: informațiile curg în mai multe direcții, acestea fiind partajate între grupuri de firme. Acest tip de benchmarking se aseamănă cu o sesiune de brainstorming la care participă mai multe organizații. Trebuie accentuat însă că nu toate eforturile de colaborare sunt considerate benchmarking. Uneori acestea sunt denumite „schimb de informații”. Diferența dintre cele două este dată de faptul că schimbul de date nu se concentrează asupra procesului, ci doar asupra rezultatului final, în timp ce benchmarking-ul se concentrează asupra proceselor din cadrul organizațiilor (Lankford, 2000).

Dat fiind impactul evident pe care îl are asupra performanței unei organizații, în ultimii ani se poate observa faptul că benchmarking-ul și-a extins domeniul de aplicare și la întreprinderile mici și la organiza-

țiile din sectorul public (Kyrö, 2003). În acest sens, Comisia Europeană a adoptat o serie de inițiative care au în vedere promovarea benchmarking-ului ca un instrument util pentru îmbunătățirea continuă a serviciilor oferite de autoritățile publice (Todoruț & Tselentis, 2011). Întrucât obiectivul de bază al instituțiilor publice nu este acela de a concura între ele, ci mai degrabă ele au fost înființate pentru a oferi cele mai bune servicii posibile, cât mai eficient și mai efectiv cu putință, benchmarking-ul aplicat în sectorul public pune accentul mai degrabă pe cooperare decât pe concurență (Kyrö, 2003).

Concomitent cu extinderea sa în domeniul public, benchmarking-ul și-a făcut simțită prezența și în sectorul muzeal. Astfel, în 1997, Guvernul Marii Britanii a introdus benchmarking-ul pentru toate muzeele de subordonare locală, în conformitate cu câțiva indicatori de măsurare a performanței culturale (Legget, 2006). Ca urmare a acestor modificări legislative, mai multe rețele muzeale au inclus în obiectivele lor activități legate de benchmarking. Un exemplu este Grupul Marilor Muzeu de subordonare locală (GLLAM) din Marea Britanie, care a publicat următorul manifest:

*„GLLAM oferă un cadru de evaluare comparativă, astfel încât să putem învăța unii de la alții, și astfel încât să fim capabili să promovăm munca noastră extrem de valoroasă în domenii cum ar fi combaterea excluziunii sociale, precum și în regenerarea economică. Vom împărtăși cele mai bune practici în cadrul sectorului, și vom împărtăși expertiza pentru obținerea unor avantaje maxime” (Lawley, 2003).*

Având în vedere faptul că benchmarking-ul permite îmbunătățirea performanțelor unei organizații, suntem de părere că această metodă este nu numai utilă ci și necesară pentru creșterea nivelului de sustenabilitate al muzeelor. Aplicarea benchmarking-ului se poate realiza la nivelul fiecărei componente a sustenabilității și la nivelul fiecărui proces de muncă, începând de la activitățile de conservare și organizare a colecțiilor și până la programele oferite vizitatorilor și strategiile aplicate pentru creșterea și diversificarea surselor de atragere a veniturilor proprii.

În vederea aplicării benchmarking-ului este necesară mai întâi o cunoaștere foarte bună a stării interne și a modului în care se desfășoară procesele de muncă în cadrul unui muzeu. Fără un diagnostic complet al organizației nu poate fi efectuată o analiză comparativă cu alte organizații, și implicit nu pot fi identificate soluțiile optime de îmbunătățire. Din acest motiv, în continuare sunt prezentate două instrumente care pot fi folosite pentru autoevaluarea activităților și proceselor desfășurate.

### ***4.1.3. Instrumente de autoevaluare***

#### ***4.1.3.1. Analiza diagnostic***

Analiza diagnostic reprezintă un proces prin care are loc evaluarea internă a unei organizații precum și a modului în care aceasta interacționează cu elemente din mediul extern, cu scopul de a identifica posibile zone în care pot fi implementate măsuri de îmbunătățire, care să conducă la creșterea performanțelor. Conform lui Kume și Leskaj (2015), analiza diagnostic reprezintă o strategie de dezvoltare care presupune evaluarea nivelului actual de funcționare al unei organizații, în vederea propunerii unor intervenții de schimbare corespunzătoare. Diferența majoră între analiza organizației și diagnosticul organizației constă în scopul lor: scopul analizei organizației este înțelegerea organizației în vederea cercetării sale, în timp ce scopul diagnosticului organizației este înțelegerea organizației în vederea schimbării și îmbunătățirii acțiunilor sale (Janićijević, 2010).

Dat fiind faptul că analiza-diagnostic își are originile în medicină (Borza et. al., 2005), aceasta vizează: (1) identificarea cât mai exactă a stării actuale a organizației și a mediului concurențial în care aceasta operează („simptomele pacientului”); (2) stabilirea factorilor sau a cauzelor care au determinat această stare, indiferent dacă este bună sau rea; și (3) efectuarea de recomandări în vederea creșterii eficienței și performanțelor („prescrierea tratamentului”) (Ardelean, 2008: 159-160). Din analiza acestor etape se poate observa relația de interdependență



care există între analiza diagnostic, benchmarking și performanță în procesul de îmbunătățire (Axinte & Lupu, 2013). Practic, analiza diagnostic nu poate fi începută fără procesul de benchmarking și nu poate fi încheiată fără oferirea unor soluții de îmbunătățire a performanțelor (Pop & Borza, 2014b).

Principalele aspecte care trebuie avute în vedere la efectuarea unei analize diagnostic sunt (Janićjević, 2010): mediul organizației (intern și extern), scopul și misiunea, strategia adoptată, structura organizației, tehnologia și condițiile fizice de muncă, sistemele de management, repartizarea sarcinilor, motivația, pregătirea și nevoile angajaților, cultura și valorile organizației, atmosfera, stilurile de leadership, relațiile interumane, performanțele înregistrate și procesele de afaceri ale organizației.

Efectuarea unei analize diagnostic presupune parcurgerea următoarelor etape (Burduș, 2000: 92-98):

1. *Pregătirea analizei diagnostic* – în această etapă este stabilită aria de studiu, se creează echipa responsabilă cu efectuarea diagnosticului și sunt selectate metodele și instrumentele cele mai potrivite pentru realizarea acestuia.
2. *Investigația și analiza* – presupune parcurgerea următoarelor sub-etape:
  - a) Culegerea și sistematizarea datelor referitoare la domeniile de interes (economico-financiar, marketing, producție, resurse umane, cercetare-dezvoltare, management etc.), în funcție de tipul analizei diagnostic efectuate;
  - b) Evidențierea „simptomelor”, respectiv a celor mai importante diferențe existente între standardele de performanță (ceea ce se dorea să se realizeze) și performanțele propriu-zise (realizările înregistrate);
  - c) Evidențierea punctelor forte, punctelor slabe, a cauzelor care le determină și realizarea conexiunilor dintre fiecare simptom și cauzele primare ale acestuia;
  - d) Formularea de recomandări pentru eliminarea problemelor sau valorificarea oportunităților;

3. *Post-diagnoza* – această etapă constă în: (1) dezbaterile problemelor identificate, formularea de recomandări și întocmirea unui program de implementare a soluțiilor propuse; (2) redactarea raportului aferent analizei diagnostic; (3) distribuirea acestuia către membrii echipei, conducerea instituției și către departamentele responsabile cu implementarea măsurilor de îmbunătățire propuse.

Pentru ca această metodă să fie eficientă se recomandă diagnosticarea periodică a sistemului de management. Acest lucru permite depistarea mai rapidă a deficiențelor și a factorilor perturbatori, precum și adoptarea de măsuri corective înainte ca situația să scape de sub control (Nicolescu, 1993: 73). Totodată, realizarea unui diagnostic periodic permite și valorificarea mai rapidă și mai deplină a elementelor pozitive. Aceiași părere este împărtășită și de Peter Druker care consideră că un manager eficient trebuie să aloce cel puțin 50% din timpul său de lucru pentru desfășurarea unor activități de tipul analizelor diagnostic (Mereuță, 1994: 9).

Întrucât integrează toate funcțiunile și procesele din cadrul unei organizații, diagnosticarea reprezintă un instrument util care poate fi folosit în vederea îmbunătățirii continue. Așadar, îmbunătățirea pornește de la feedback-ul primit de la consumatori și performanțele concurenților (benchmarking) însă implică analiza fiecărei funcțiuni și proces desfășurat în cadrul organizației pentru identificarea cauzelor care afectează performanțele și a soluțiilor de îmbunătățire existente (Pop & Borza, 2014b).

La fel ca în cazul organizațiilor private, diagnosticul unui muzeu presupune luarea în considerare atât a mediului intern cât și a mediului extern, cu cele două componente ale sale: mediul general și mediul industriei (Borza, 2012). *Mediul intern* al unui muzeu poate fi diagnosticat pornind de la procesele de afaceri incluse în lanțul valorii propus de Michael Porter, cât și de la punctele tari și slabe din fiecare domeniu funcțional (Pop & Borza, 2014b).

*Analiza lanțului valorii* permite identificarea și înțelegerea operațiunilor care creează valoare, respectiv a celor care nu creează valoare (Borza, 2012). Activitățile primare și de susținere care alcătuiesc lanțul valorii în cazul muzeelor sunt prezentate în figura 4.2.



**Figura 4.2. Lanțul valorii în cadrul unui muzeu**

Sursa: (Porter, 2006)

*Diagnosticul mediului intern* al unui muzeu trebuie să aibă în vedere mai multe *domenii funcționale* (Kaiser, 2009: 66–76), precum: management, marketing, resurse umane, economico-financiar, patrimoniu, producție și tehnic.

**Diagnosticul de producție** se referă la produsele, programele și serviciile oferite (inclusiv expoziții) și gradul de punere în valoare a patrimoniului muzeal. Analiza produselor, programelor și a serviciilor oferite vizează calitatea și eficiența acestora. În ceea ce privește produsele realizate de către un muzeu se va analiza dacă există suficientă cerere care să justifice realizarea respectivelor produse, se va calcula viteza de rotație a produselor pentru a constata dacă cantitatea realizată dintr-un anumit produs este cea optimă și se va analiza rețeaua de distribuție a acestor produse (Pop & Borza, 2014b). În cadrul

programelor muzeale cea mai însemnată pondere o dețin programele educative. Analiza programelor educative se referă la natura programelor, segmentele țintă vizate, impactul programelor în cadrul publicului, și eficiența acestora comparativ cu cele ale concurenților. Pe lângă învățarea și recreerea în cadrul expozițiilor, serviciile muzeale pot fi diversificate astfel încât să includă: închirierea de spații din muzeu, expertiza unor bunuri culturale, documentare în cadrul bibliotecii și/sau arhivei muzeului, servicii de informare publică prin intermediul internetului, precum și servicii de tip cafenea/restaurant. Eficiența tuturor acestor produse, programe și servicii se poate analiza doar în corelație cu: (1) veniturile generate de acestea în totalul veniturilor și (2) rezultatele înregistrate de muzeele concurente (Pop & Borza, 2014b).

**Diagnosticul economico-financiar** are în vedere analiza bugetului de venituri și cheltuieli și rezultatele financiare. Acest diagnostic reprezintă o sursă de date pentru calcularea unor indicatori de sustenabilitate precum raportul dintre subvenția încasată și veniturile proprii generate. La fel ca și în cazul organizațiilor private, diagnosticul unui muzeu public va cuprinde și o analiză a rezultatelor financiare, care are rolul de a indica modul de folosire a resurselor organizației în vederea identificării posibilităților de creștere a eficienței.

Analiza bugetului de venituri și cheltuieli, după cum îi spune și numele, va avea în vedere determinarea structurii și dinamicii în timp a veniturilor și cheltuielilor muzeului, rezultatele obținute urmând a fi comparate cu situația veniturilor și a cheltuielilor din alte muzee concurente (Pop & Borza, 2014b). Analiza veniturilor permite: (1) determinarea gradului în care produsele și serviciile oferite corespund cerințelor clienților pornind de la veniturile proprii generate; (2) determinarea gradului de independență financiară a muzeului prin raportarea veniturilor proprii la totalul veniturilor, (3) determinarea celor mai productive rezultate ale muzeului prin raportarea diverselor categorii de venituri proprii la totalul acestora (Pop & Borza, 2014b). Analiza structurală și în dinamică a cheltuielilor muzeului permite: (1) identificarea principalelor domenii în care muzeul investește cea mai mare parte a resurselor sale

financiare, (2) determinarea trendului evolutiv și a structurii cheltuielilor, (3) identificarea zonelor în care s-ar putea realiza o economie de resurse, precum și cele în care se impune o redistribuire a fondurilor (Pop & Borza, 2014b).

**Diagnosticul de marketing** analizează gradul de adaptare a produselor și serviciilor muzeale la cerințele pieței, precum și politica de prețuri, distribuție și promovare (Pop & Borza, 2014b). Diagnosticul de marketing trebuie realizat în corelație cu analiza veniturilor din încasări, precum și cu imaginea muzeului în cadrul comunității. În urma analizei factorilor de mediu interni și externi se pot determina cauzele care au determinat un anumit nivel al vânzărilor, ceea ce permite efectuarea de recomandări pentru îmbunătățirea situației (Pop & Borza, 2014b). Conform lui Kaiser (2009: 69-70) marketingul în domeniul artelor are rolul de a asigura vizibilitatea organizației, a produselor, programelor și serviciilor sale. Același autor consideră că fiecare muzeu ar trebui să planifice să fie vizibil pentru comunitate cel puțin o dată pe trimestru prin articole de presă extinse, anunțuri importante și evenimente speciale, cele mai evidente rezultate ale creării de vizibilitate fiind creșterea veniturilor din încasări și atragerea finanțatorilor și a susținătorilor (Kaiser, 2009: 98). Din acest motiv principalele aspecte care se vor avea în vedere în cadrul diagnosticului de marketing sunt: gradul de vizibilitate al muzeului pe plan local, regional, național și internațional, procentul din încasări care este cheltuit pe marketing, nivelul de pregătire profesională a personalului de la marketing, gradul de înțelegere a caracteristicilor demografice ale beneficiarilor, dimensiunea și caracteristicile beneficiarilor potențiali, nevoile și dorințele beneficiarilor (Pop & Borza, 2014b).

**Diagnosticul de patrimoniu** se axează pe cercetarea, dezvoltarea și conservarea patrimoniului. Dezvoltarea și conservarea patrimoniului au în vedere calitatea colecțiilor muzeului în timp ce cercetarea se referă la nivelul de cunoștințe existente cu privire la patrimoniu, precum și gradul de prelucrare și diseminare a acestora. Analiza diagnostic a patrimoniului va avea în vedere: structura colecțiilor, numărul de

bunuri care necesită restaurare și evoluția în ultimii ani a sumelor investite în restaurare, starea de conservare a patrimoniului, numărul de fișe de conservare, fișe analitice de evidență, fișe de restaurare și fișe de clasare existente raportat la numărul total de bunuri din patrimoniu, cercetările realizate și publicate de către personalul de specialitate cu privire la colecțiile muzeului (Pop & Borza, 2014b).

**Diagnosticul de management** analizează consiliul de conducere și managementul muzeului. În ceea ce privește consiliul de conducere se va analiza componența acestuia, experiența profesională și abilitățile membrilor, puterea de care dispune consiliul, gradul de implicare a consiliului de conducere în activitățile curente și în colectarea de fonduri, stilul de conducere practicat și influența acestuia asupra performanței muzeului (Pop & Borza, 2014b).

**Diagnosticul resurselor umane**, inclusiv a voluntarilor, va cuprinde dimensiunea, structura și calitatea personalului organizației, precum și modul de organizare a personalului, nivelul costurilor salariale, nivelul de experiență a personalului și productivitatea acestuia. Analiza situației grupurilor de sprijin și a voluntarilor vizează determinarea sprijinului venit din partea unor persoane care nu au calitatea de angajat în cadrul muzeului. Referitor la voluntari se va analiza ponderea acestora comparativ cu personalul angajat, efortul necesar a fi depus de către angajați pentru gestionarea voluntarilor, eficacitatea voluntarilor muzeului, activitățile îndeplinite de către voluntari și modalitățile prin care s-ar putea îmbunătăți colaborarea muzeului cu voluntarii (Pop & Borza, 2014b).

**Diagnosticul tehnic:** se referă la analiza dotărilor materiale în corelație cu necesitățile muzeului. Astfel, se va analiza dacă spațiul de expunere și depozitare este adecvat, dacă există suficiente aparate de control a microclimatului, dacă există sisteme de securitate a patrimoniului muzeal, dacă există tehnologia și echipamentele necesare pentru realizarea de produse și servicii la un nivel de calitate superioară, precum și nivelul costurilor de întreținere a dotărilor instituției (Pop & Borza, 2014b).

*Diagnosticul mediului extern* joacă un rol important pentru îmbunătățirea sustenabilității. În primul rând, acesta permite determinarea așteptărilor și percepțiilor clienților față de calitatea produselor și serviciilor unui muzeu. După cum se știe, clienții reprezintă motivul pentru care o organizație își desfășoară activitatea, astfel că îmbunătățirea calității și a performanțelor trebuie să aibă la bază nevoile, percepțiile și așteptările clienților. (Pop & Borza, 2014b) În al doilea rând, mediul extern permite identificarea amenințărilor care pot afecta sustenabilitatea, dar și a unor oportunități și soluții prin care sustenabilitatea poate fi îmbunătățită. Așadar, nu poate fi vorba de îmbunătățirea sustenabilității și a performanțelor fără luarea în considerare a elementelor mediului extern. În acest sens, diagnosticarea are în vedere cele două componente ale mediului extern, respectiv mediul general și mediul industriei.

Pentru *diagnosticul mediului general (macromediu)* este recomandă analiza PEST, Kotler et al. (2008: 47) considerând faptul că muzeele ce profită de schimbarea condițiilor au mai multe șanse de succes, deoarece pot renunța la desfășurarea activităților care sigur vor eșua datorită condițiilor externe ce nu pot fi controlate. Analiza PEST se referă la factorii politici, economici, sociali și tehnologici, aspectele pe care un muzeu trebuie să le urmărească în cadrul acestei analize fiind sintetizate în tabelul 4.3.

*Diagnosticul mediului industriei* permite identificarea constrângerilor care pot afecta muzeul precum și a căilor de acțiune prin care aceste constrângeri pot fi depășite. Altfel spus, analiza industriei va permite identificarea acelor factori prin care muzeul poate deveni unul de succes. În acest sens, Kaiser (2009: 35-37) recomandă utilizarea modelului celor cinci forțe elaborat de către Michael Porter care constă într-o analiză a furnizorilor, cumpărătorilor, companiilor similare, a produselor substituente și a organizațiilor nou intrate pe piață.

**Tabelul 4.3. Model de analiză PEST în cadrul unui muzeu**

<b>Politic</b>	<b>Economic</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Legislația existentă și anticipată</li> <li>➤ Politicile guvernamentale</li> <li>➤ Stakeholderii</li> <li>➤ Reguli internaționale</li> <li>➤ Legislația de angajare</li> <li>➤ Procesele de reglementare</li> <li>➤ Grupurile de influență și de presiune</li> <li>➤ Provocările ecologice și de mediu</li> <li>➤ Războaie și alte conflicte</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Alocarea de fonduri</li> <li>➤ Taxe specifice pe produse sau servicii</li> <li>➤ Situația economică și trendurile</li> <li>➤ Creșterea sau recesiunea economică</li> <li>➤ Rata dobânzii și rata de schimb valutar</li> <li>➤ Alocațiile bugetare</li> <li>➤ Provocările concurențiale</li> <li>➤ Emiterea de asigurări</li> <li>➤ Canalele de distribuție</li> </ul>
<b>Social</b>	<b>Tehnologic</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Demografia</li> <li>➤ Tendințele stilului de viață</li> <li>➤ Atitudinile și opiniile consumatorului</li> <li>➤ Modalitățile alese de consumatori pentru petrecerea timpului liber</li> <li>➤ Rata de creștere a populației</li> <li>➤ Etnie/Religie</li> <li>➤ Discuții legate de etică</li> <li>➤ Reclamă, publicitate, relații publice</li> <li>➤ Mass-media și imaginea brandului</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Utilizarea tehnologiei în muzee</li> <li>➤ Design interactiv, multimedia, al expozițiilor</li> <li>➤ Dezvoltarea site-ului web</li> <li>➤ Mecanisme și tehnologia de cumpărare a consumatorilor</li> <li>➤ Potențialul de inovație</li> <li>➤ Proprietatea intelectuală</li> <li>➤ Comunicările globale</li> <li>➤ Tehnologia informației și Internet</li> </ul>

*Sursa:* adaptat după (Kotler et al., 2008: 50)

*Analiza concurenților* constă în analiza organizațiilor similare, care au parte de aceleași oportunități și constrângeri și ale căror acțiuni pot afecta organizația proprie. La nivelul muzeelor, concurența se manifestă atât în ceea ce privește atragerea consumatorilor cât și în ceea ce privește atragerea surselor de finanțare și a altor resurse necesare desfășurării activității (de exemplu voluntari) (Pop & Borza, 2014b).

În ultima perioadă predomină o orientare sporită a muzeelor înspre organizarea de programe educaționale adresate în primul rând elevilor. Întrucât timpul alocat activităților extrașcolare este limitat, profesorii și învățătorii se află adeseori în situația de a decide să participe la o activitate organizată de un muzeu în defavoarea alteia (Pop & Borza, 2014b).



Totodată muzeele intră în competiție unele cu altele și în momentul depunerii de proiecte pentru atragerea de finanțări nerambursabile precum și în momentul solicitării de subvenții de la același ordonator de credite. De altfel, există o legătură de reciprocitate între numărul de consumatori și nivelul fondurilor atrase. Pe de o parte creșterea numărului de beneficiari de servicii muzeale conduce nu numai la creșterea încasărilor ci și la creșterea sumelor atrase de la diferiți finanțatori, care sunt mulțumiți de faptul că banii pe care i-au alocat muzeului au fost folosiți eficient. Pe de altă parte sporirea surselor de finanțare permite muzeului să ofere o gamă mai variată de produse și servicii ceea ce permite atragerea unui număr mai mare de consumatori (Pop & Borza, 2014b).

Kaiser (2009: 21) consideră că analiza organizațiilor similare este utilă nu numai pentru stabilirea poziției ocupate de un muzeu în cadrul pieței ci și deoarece o astfel de analiză permite muzeului care o realizează să învețe din succesele și greșelile altora. De altfel, după cum s-a putut observa anterior, benchmarking-ul, respectiv procesul de comparare a unui muzeu cu alte muzee de succes, în vederea învățării și implementării metodelor și practicilor prin care acestea au atins excelența, reprezintă unul din instrumentele folosite pentru îmbunătățirea sustenabilității .

*Analiza cumpărătorilor* are în vedere: determinarea structurii și evoluției consumatorilor pe diferite segmente de piață, numărul de vizitatori ai muzeului comparativ cu cifra de vizitare înregistrată de muzeele concurente, cota de piață deținută de muzeu, caracteristicile diferitelor segmente de cumpărători și modul în care muzeul își poate adapta oferta în vederea satisfacerii într-o măsură mai mare a nevoilor și dorințelor acestora (Pop & Borza, 2014b).

*Produsele substituente* sunt acele produse sau servicii care oferă o alternativă clientului. Acest lucru semnifică faptul că diferitele forme de artă se află în competiție unele cu celelalte și cu alte modalități de

distracție și petrecere a timpului liber (Kaiser, 2009: 42). Astfel, pe lângă faptul că muzeele concurează unele cu altele, acestea intră în competiție și cu teatrele, bibliotecile și cinematografele existente în aceeași zonă geografică. Analiza produselor substituente contribuie la identificarea modalităților prin care poate fi crescută valoarea oferită de către un muzeu consumatorilor săi (Pop & Borza, 2014b).

*Analiza furnizorilor* este utilă deoarece permite procurarea de materii prime și materiale la prețuri mai avantajoase sau superioare din punct de vedere calitativ ceea ce în final contribuie la creșterea satisfacției consumatorului (Pop & Borza, 2014b).

*Analiza organizațiilor nou intrate pe piață* este benefică pentru un muzeu deoarece acesta poate să-și îmbunătățească propriile activități ca urmare a inovațiilor aduse pe piață de organizațiile nou intrate și în același timp poate adopta măsuri în vederea limitării amenințărilor care pot veni din această direcție (Pop & Borza, 2014b).

În ciuda controverselor care există cu privire la utilizarea analizei diagnostic (Marshak, 2013), suntem de părere că identificarea unor soluții de îmbunătățire a activității oricărei organizații se poate realiza doar printr-o diagnosticare a mediului în care aceasta își desfășoară activitatea. Pornind de la aspectele teoretice prezentate, un muzeu poate recurge la efectuarea unei analize diagnostic în vederea identificării unor măsuri de îmbunătățire a sustenabilității sale. Agregarea informațiilor obținute din diagnosticarea mediului intern și extern al unei organizații permite identificarea cauzelor problemelor de sustenabilitate, precum și a măsurilor ce se impun în vederea eliminării acestora (Pop & Borza, 2014b).

Necesitatea monitorizării de către muzee a mediului în care activează este sugerată și de către Kaiser (2009: 12) care consideră că lipsa de fonduri în cadrul multor muzee se datorează lipsei de recunoaștere a schimbărilor din mediu. În aceste condiții, dat fiind contribuția pe care analiza diagnostic o are la creșterea calității produselor, serviciilor și

experiențelor oferite vizitatorilor (Pop & Borza, 2014b), considerăm că acest instrument poate reprezenta o modalitate de îmbunătățire a sustenabilității economice, sociale, culturale și ecologice a muzeelor.

#### 4.1.3.2. *Cadrul comun de autoevaluare (CAF)*

Cadrul comun de autoevaluare (CAF) este un instrument de management al calității totale (TQM), inspirat de modelul de excelență al Fundației Europene pentru Managementul Calității și modelul Speyer elaborat de Universitatea de Științe Administrative din Germania (Rickards & Ritsert, 2013). Acest model ajută organizațiile publice să înțeleagă și să folosească tehnici moderne de management al calității, și totodată permite monitorizarea, evaluarea și îmbunătățirea performanței, în vederea creșterii calității serviciilor și a valorii oferite cetățenilor. Cele patru scopuri principale ale CAF sunt (Rickards & Ritsert, 2013):

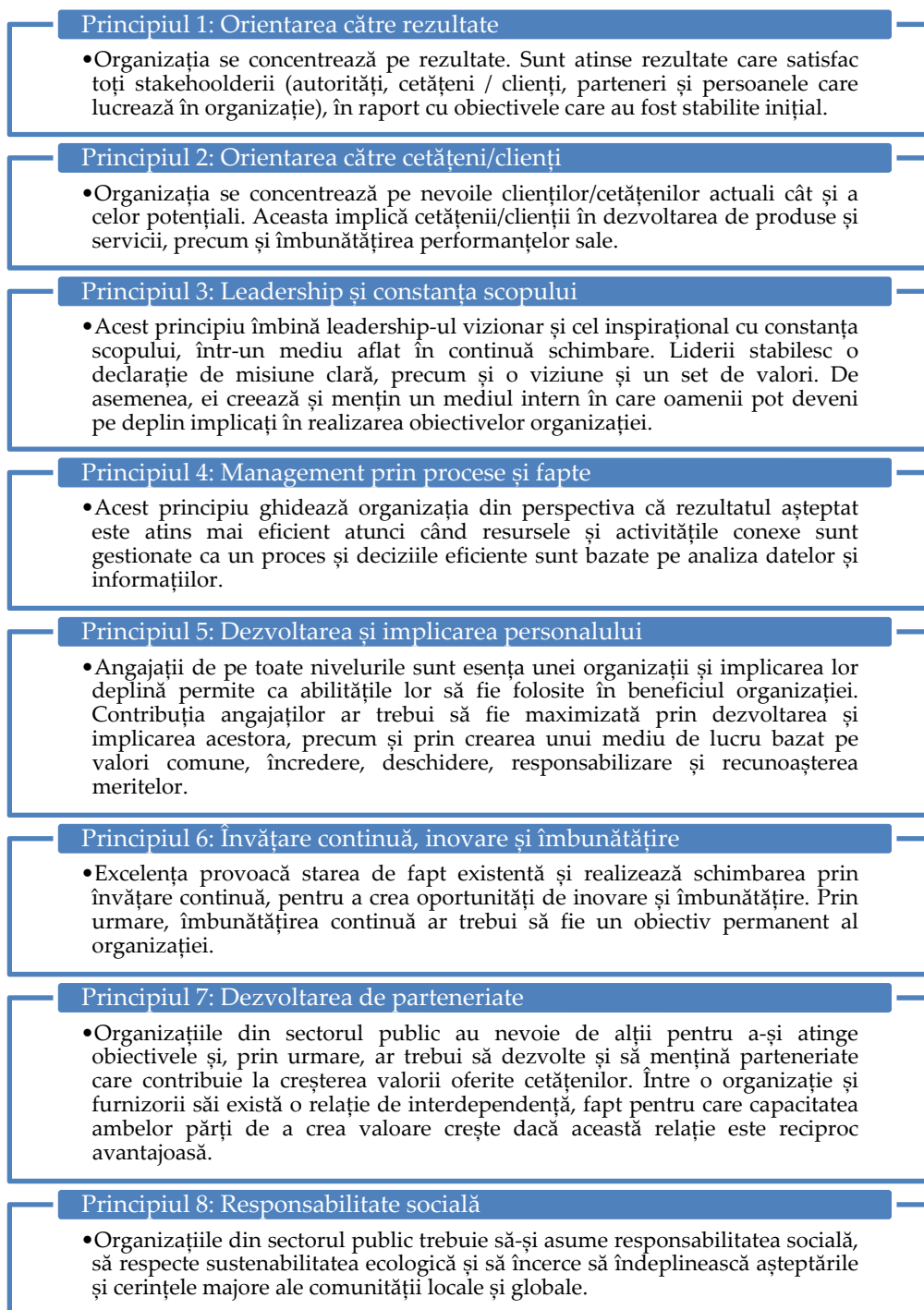
- (1) de a familiariza instituțiile publice cu principiile managementului calității totale. Prin utilizarea și înțelegerea auto-evaluării, se are în vedere ghidarea acestora, din secvența curentă „Plan-Do” (Planifică-Realizează) a activităților, la utilizarea unui ciclu complet PDCA (“Plan-Do-Check-Act”, tradus prin Planifică-Realizează-Verifică-Acționează);
- (2) de a facilita auto-evaluarea unei organizații publice, cu scopul de a ajunge la un diagnostic și de a îmbunătăți acțiunile;
- (3) de a acționa ca o punte de legătură între diferitele modele utilizate în managementul calității;
- (4) de a facilita învățarea bazată pe comparație (“bench learning”) între organizațiile din sectorul public.

CAF a fost prezentat de către Grupul Serviciilor Publice Inovative din cadrul Rețelei Europene a Administrației Publice, la prima conferință europeană a calității, desfășurată în anul 2000, în Portugalia (Staes, Thijs & Stoffels, 2010). După lansare, acest model s-a extins rapid, în 2010 ajungând să fie folosit de 2035 organizații publice, din 38 de țări, printre care și China, Brazilia și Republica Dominicană (Bugdol &

Jarzębiński, 2015). Cu toate că CAF se concentrează în principal pe evaluarea managementului performanței și pe identificarea cauzelor care afectează performanța, scopul final al acestuia este acela de a contribui la o bună guvernare (EIPA, 2013). În acest sens, în structura modelului sunt integrate opt principii de excelență axate în mare măsură pe creșterea sustenabilității sociale (figura 4.3.).

La originea CAF a stat dorința de a moderniza, de a gestiona în mod eficient activitățile publice, de a îmbunătăți eficiența și de a derula activități orientate spre client în cadrul instituțiilor din sectorul public (Vrabková, 2013). Acest instrument a fost proiectat pentru a fi utilizat în toate domeniile sectorului public, fiind aplicabil organizațiilor publice ce operează la nivel național, regional sau local. Modelul CAF poate fi aplicat sub o largă varietate de circumstanțe, cum ar fi ca parte a unui program sistematic de reformă sau ca bază pentru îmbunătățirea îndeplinirii obiectivelor în anumite organizații din sectorul public. În situația în care organizația este foarte mare, CAF poate fi aplicat numai în anumite departamente sau servicii ale organizației (Vrabková, 2013). În ciuda flexibilității de utilizare, este demn de remarcat faptul că, în anul 2011, doar 1,64% din instituțiile care au aplicat acest instrument aparțin sectorului cultural (39 din 2382) (Rickards & Ritsert, 2013).

În România, implementarea CAF a avut caracter obligatoriu. Primele acțiuni în acest sens au fost demarate în anul 2004, urmând ca în anul 2005 acest instrument de îmbunătățire a calității să fie lansat la nivel național (Matei & Savulescu, 2011). Până la finele anului 2006, douăzeci și trei de instituții publice au derulat procesul de auto-evaluare, identificând observațiile favorabile și nefavorabile, precum și căile de acțiune în vederea îmbunătățirii și eficientizării modului de derulare a activităților lor (Bosovcki, 2009).

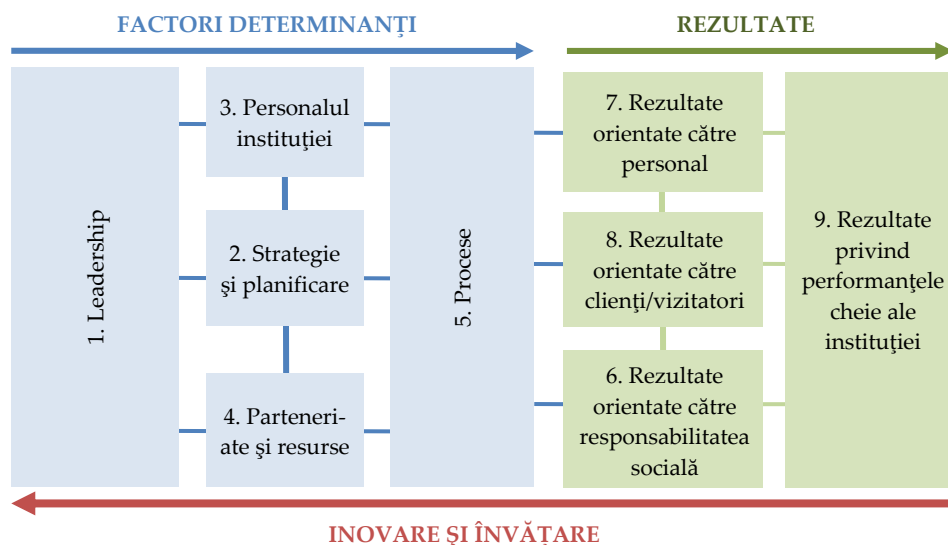


**Figura 4.3. Principiile modelului CAF**

Sursa: (EIPA, 2013)

Modelul CAF pornește de la premisa că pot fi obținute rezultate excelente în nivelul de performanță al unei organizații și în serviciile pe care aceasta le oferă cetățenilor, angajaților și societății, prin utilizarea unui sistem de autoevaluare bazat pe nouă criterii (Moraru, 2012). Aceste criterii reflectă cele mai importante aspecte ale unei organizații. Cinci dintre acestea reprezintă factori determinanți (leadership; strategie și planificare; personalul instituției; parteneriate și resurse; procese) și patru criterii sunt axate pe rezultate (rezultate orientate către responsabilitatea socială; rezultate orientate către clienți / vizitatori, rezultate orientate către personal; rezultate privind performanțele cheie ale instituției) (Rickards & Ritsert, 2013).

Factorii determinanți acoperă ceea ce face o organizație și modul în care se apropie de sarcinile sale pentru a obține rezultatele dorite. Rezultatele se referă la ceea ce realizează o organizație. Realizările implică măsurarea percepțiilor, respectiv ceea ce personalul, clienții (vizitatori), și societatea cred despre instituție. Rezultatele cuprind, de asemenea, indicatori de performanță interni care arată cât de bine organizația face față obiectivelor pe care și le-a stabilit (Rickards & Ritsert, 2013). Structura generală a modelului CAF este prezentată în figura 4.4.



**Figura 4.4. Structura modelului CAF**

Sursa: (EIPA, 2013)

Cele nouă criterii majore incluse în model sunt defalcate într-o serie de sub-criterii, care identifică principalele probleme ce trebuie să fie luate în considerare atunci când se evaluează o organizație (vezi tabelul 4.4.). De asemenea, subcriteriile sunt detaliate în exemple concrete de acțiuni/rezultate. Pentru fiecare exemplu din cadrul unui subcriteriu, participanții din grupul de evaluare urmează să acorde un punctaj cuprins între 0 și 100, în funcție de nivelul pe care organizația l-a atins în interiorul fazei alese (Rickards & Ritsert, 2013).

**Tabelul 4.4. Elementele modelului CAF 2013**

Evaluare		P	D	C	A	PDCA
	0-10	11-30	31-50	51-70	71-90	91-100
<b>FACTORI DETERMINANȚI</b>						
<b>Criteriul 1. Leadership:</b> <i>se analizează ce face leadership-ul organizației pentru:</i>						
Subcriteriul 1.1. Asigurarea direcției de evoluție a organizației prin dezvoltarea misiunii, viziunii și a valorilor acesteia;						
Subcriteriul 1.2. Gestionarea organizației, a performanțelor sale și a dezvoltării sale continue;						
Subcriteriul 1.3. Motivarea și sprijinirea angajaților organizației și acționarea ca model de comportament pentru aceștia;						
Subcriteriul 1.4. Gestionarea unor relații eficiente cu autoritățile politice și cu alte părți interesate.						
<b>Criteriul 2. Strategie și planificare:</b> <i>se analizează ce face organizația pentru:</i>						
Subcriteriul 2.1. Culegerea informațiilor referitoare la nevoile prezente și viitoare ale factorilor interesați precum și a altor informații manageriale relevante;						
Subcriteriul 2.2 Dezvoltarea strategiei și planificarea acțiunilor, luând în considerare informațiile colectate;						
Subcriteriul 2.3. Comunicarea și implementarea strategiei și a planificării la nivelul întregii organizații și verificarea regulată a acestora;						
Subcriteriul 2.4. Planificarea, implementarea și revizuirea acțiunilor de modernizare și inovare;						

<b>Criteriul 3. Angajații instituției:</b> <i>se analizează ce face organizația pentru:</i>						
Subcriteriul 3.1. Planificarea, gestionarea și îmbunătățirea, în mod transparent, a resurselor umane, pornind   de la strategie și planificare;						
Subcriteriul 3.2. Identificarea, dezvoltarea și utilizarea competențelor angajaților, corelând obiectivele individuale cu cele organizaționale;						
Subcriteriul 3.3. Implicarea angajaților prin dezvoltarea dialogului și prin responsabilizare, sprijinind bunăstarea acestora;						
<b>Criteriul 4. Parteneriate și resurse:</b> <i>se analizează ce face organizația pentru:</i>						
Subcriteriul 4.1. Dezvoltarea și gestionarea de parteneriate cu organizații relevante;						
Subcriteriul 4.2. Dezvoltarea și implementarea de parteneriate cu clienții/cetățenii;						
Subcriteriul 4.3. Gestionarea resurselor financiare;						
Subcriteriul 4.4. Gestionarea informației și a cunoștințelor;						
Subcriteriul 4.5. Gestionarea resurselor tehnologice;						
Subcriteriul 4.6. Gestionarea facilităților (imobilelor, spațiilor, echipamentelor și a materialelor);						
<b>Criteriul 5. Procese:</b> <i>se analizează ce face organizația pentru:</i>						
Subcriteriul 5.1. Identificarea, conceperea, gestionarea și inovarea periodică a proceselor, implicând stakeholderii;						
Subcriteriul 5.2. Dezvoltarea și furnizarea serviciilor orientate către cetățeni clienți;						
Subcriteriul 5.3. Coordonarea proceselor din cadrul organizației precum și a celor desfășurate în colaborare cu alte organizații relevante.						
<b>REZULTATE</b>						
<b>Criteriul 6. Rezultate privind clienții/cetățenii:</b> <i>se analizează rezultatele obținute de instituție în demersul de satisfacere a nevoilor și așteptărilor cetățenilor și ale clienților, luând în considerare rezultatele obținute în urma:</i>						
Subcriteriul 6.1. Măsurării percepției clienților						
Subcriteriul 6.2. Măsurării performanței organizației						
<b>Criteriul 7. Rezultate privind angajații instituției:</b> <i>se analizează rezultatele obținute de către instituție în demersul de satisfacere a nevoilor și așteptărilor angajaților, luând în considerare rezultatele obținute în urma:</i>						
Subcriteriul 7.1. Măsurării percepției						
Subcriteriul 7.2. Măsurării performanțelor						



<b>Criteriul 8. Rezultate privind societatea:</b> <i>se analizează ce rezultate a obținut organizația în ceea ce privește impactul asupra societății, luând în considerare rezultatele obținute în urma:</i>						
Subcriteriul 8.1. Măsurării percepției						
Subcriteriul 8.2. Măsurării performanțelor						
<b>Criteriul 9. Rezultate privind performanțele cheie ale instituției:</b> <i>se analizează rezultatele obținute de instituție, luând în considerare:</i>						
Subcriteriul 9.1. Rezultatele externe: realizări și rezultate obținute comparativ cu obiectivele stabilite;						
Subcriteriul 9.2. Rezultatele interne: nivel de eficiență.						

Sursa: adaptat după (EIPA, 2013)

Modul clasic de notare folosit de CAF constă într-un scor cumulativ, care ajută organizația să devină mai familiarizată cu ciclul PDCA și o dirijează spre o abordare de calitate (Rickards & Ritsert, 2013). Semnificația pe care o are fiecare din cele șase intervale de notare posibile, este redată în tabelul 4.5., pentru analiza factorilor determinanți, respectiv în tabelul 4.6., pentru analiza rezultatelor.

Chiar dacă reprezintă o etapă semnificativă în procesul de autoevaluare, notarea nu este cea mai importantă parte a autoevaluării bazate pe CAF. Scopul nu este de a obține maximum de puncte, cu orice preț, ci să se stabilească sisteme operaționale pentru management și procese, care să asigure o îmbunătățire permanentă a activităților unei organizații. În acest context, punerea în aplicare a planurilor de acțiune CAF facilitează introducerea și utilizarea unor instrumente moderne de management precum *“Balanced Scorecard”*, sondaje periodice cu privire la satisfacția clienților și angajaților sau sisteme de management al performanței (Rickards & Ritsert, 2013).

Se poate afirma așadar că acest instrument analizează organizația din unghiuri diferite, permițând o abordare holistică și integratoare, care încorporează procesele strategice, manageriale și operaționale de control într-un singur model (Rickards & Ritsert, 2013). Utilizarea acestui instrument contribuie la creșterea gradului de motivare, ca urmare a implicării personalului în identificarea domeniilor deficitare în care trebuie să se intervină, precum și în propunerea de soluții concrete pentru îmbunătățirea/ eficientizarea activității în domeniile respective.

De asemenea, prin folosirea CAF se poate obține un diagnostic cu privire la modul real de funcționare și pot fi identificate problemele și soluțiile posibile de îmbunătățire (Bosovcki, 2009).

**Tabelul 4.5. Panoul de evaluare destinat factorilor determinanți**

Faza	Interpretare	Scor
	Nu suntem activi în acest domeniu. Nu deținem informații despre acest lucru sau deținem informații foarte subiective (anecdote).	0 – 10
Plan (planifică)	Avem un plan să realizăm acest lucru.	11 – 30
Do (realizează)	Implementăm/realizăm acest lucru.	31 – 50
Check (verifică)	Verificăm dacă facem lucrurile potrivite într-un mod corect.	51 – 70
Act (acționează)	Pe baza verificărilor, dacă este necesar facem ajustări.	71 – 90
PDCA	Realizăm totul: planificăm, implementăm, verificăm și facem regulat ajustări, învățând de la alții. Suntem într-un ciclu continuu de îmbunătățire cu privire la acest aspect.	91 – 100

Sursa: (Rickards & Ritsert, 2013)

**Tabelul 4.6. Panoul de evaluare destinat rezultatelor**

Interpretare	Scor
Rezultatele nu sunt măsurate și/sau nu există informații disponibile.	0 – 10
Rezultatele sunt măsurate și arată un trend negativ și/sau rezultatele nu se ridică la nivelul țințelor relevante.	11 – 30
Rezultatele denotă un trend constant și/sau câteva ținte relevante sunt atinse.	31 – 50
Rezultatele arată un trend crescător și/sau cele mai relevante ținte sunt atinse.	51 – 70
Rezultatele denotă un progres substanțial și/sau toate țintele sunt atinse.	71 – 90
Sunt înregistrate rezultate excelente și sustenabile. Toate țintele relevante sunt atinse. Sunt efectuate comparații pozitive cu organizații relevante pentru toate rezultatele cheie.	91 – 100

Sursa: (Rickards & Ritsert, 2013)

Având în vedere faptul că în România cea mai mare parte a muzeelor fac parte din sectorul public, acestea pot folosi CAF ca și instrument de îmbunătățire a sustenabilității lor. Autoevaluarea bazată pe CAF le permite muzeelor să urmărească gradul de realizare al rezultatelor și să identifice zonele în care sunt necesare îmbunătățiri în modul de funcționare al organizației. De asemenea, diagnosticul obținut în urma aplicării CAF poate reprezenta baza elaborării și implementării strategiilor care să conducă la creșterea sustenabilității.

## **4.2. Strategii de management pentru creșterea sustenabilității**

Se poate observa faptul că dimensiunea culturală, socială și economică a sustenabilității sunt strâns legate între ele. Satisfacerea nevoilor vizitatorilor conduce la sporirea veniturilor muzeului, fapt care la rândul său permite îmbunătățirea calității colecțiilor, produselor și serviciilor oferite pe piață, ceea ce în final se traduce prin îndeplinirea obiectivelor socio-culturale ale instituției. De asemenea, prin aplicarea unor strategii de management are loc atât creșterea veniturilor și/sau reducerea costurilor, cât și promovarea și punerea în valoare a patrimoniului muzeal. Din acest motiv, cercetările recente accentuează necesitatea elaborării unor strategii mai eficiente și mai adecvate pentru muzee, în vederea creșterii sustenabilității lor (Alcaraz, Hume and Sullivan Mort, 2009).

Elaborarea și aplicarea unor strategii este cu atât mai necesară cu cât muzeele tradiționale sunt considerate nesustenabile datorită creșterii continue a colecțiilor, peste posibilitățile de cercetare și expunere existente (Merriman, 2008). Noile achiziții necesită spații de depozitare suplimentare și determină creșterea costurilor de conservare. Cu toate acestea, achiziția unor noi obiecte de patrimoniu este necesară pentru ca muzeele să poată arăta schimbările care au loc în cadrul societății. Colectarea reprezintă totodată și una din funcțiile principale ale muzeelor. Propunerea unor specialiști ca muzeele să renunțe la obiecte mai puțin importante pe măsură ce achiziționează noi obiecte (Merriman, 2008), nu corespunde principiilor de dezvoltare sustenabilă. În primul rând, vânzarea / cedarea unor piese din patrimoniul muzeului conduce la scăderea calității profesionale a colecțiilor acestuia. De asemenea, apar și probleme etice referitoare la vânzarea bunurilor donate muzeului de către diverse persoane. În al doilea rând, păstrarea colecțiilor muzeului la același nivel înseamnă stagnare, nu dezvoltare. Așadar, găsirea și implementarea unor strategii prin care muzeele să poată colecta permanent, să-și păstreze costurile de depozitare neschimbate și să prezinte publicului o parte cât mai însemnată din

colecțiile lor, reprezintă soluția care să permită concomitent îmbogățirea patrimoniului și creșterea sustenabilității muzeului.

#### 4.2.1. *Strategia de diferențiere prin inovare tehnologică și calitate*

Chiar dacă atât în sectorul privat cât și în cel public strategia de diferențiere urmărește creșterea numărului de clienți/beneficiari, aplicarea acesteia are efecte ușor diferite în cele două sectoare. Dacă societățile comerciale aplică strategia de diferențiere pentru a dobândi un avantaj competitiv față de concurenți, cu scopul de a atrage o parte din clienții acestora, în sectorul muzeal această strategie are ca și scop creșterea gradului de atractivitate a muzeelor, dar este puțin probabil să aibă ca și efect scăderea numărului de vizitatori ai unui alt muzeu. Dat fiind faptul că cele mai multe muzee nu sunt considerate suficient de interesante de către un număr mare de oameni, un muzeu care utilizează inovațiile tehnologice pentru a se diferenția, va avea parte de un număr mai mare de vizitatori, fără ca acest lucru să conducă la scăderea numărului de vizitatori ai unui alt muzeu. Acest lucru se întâmplă ca urmare a faptului că muzeele din România au un nivel de competitivitate destul de redus și nu reușesc ca prin serviciile pe care le oferă să acopere întreaga piață potențială. Mai precis, în țara noastră există un număr mare de non-vizitatori ai muzeelor. Spre exemplu, în 2014, 70% dintre români nu au vizitat nici un obiectiv de patrimoniu situat înafara localității de domiciliu (Croitoru & Becuț, 2015:116).

În spațiul muzeal românesc, liderul în ceea ce privește utilizarea strategiei de diferențiere este *Muzeul Național de Istorie Naturală «Grigore Antipa»*. Începând de la designul expozițional și până la serviciile conexe oferite vizitatorilor, acest muzeu se detașează semnificativ față de modul în care celelalte muzee își desfășoară activitatea. Un prim element de diferențiere se află tocmai la intrarea în muzeu. Dacă în cazul altor muzee biletele sunt achiziționate de la o persoană cu responsabilități în acest sens, la Muzeul Antipa vizitatorii au posibilitatea să-și achiziționeze biletul de la două dispozitive

asemănătoare celor existente în bănci pentru plata facturilor. De asemenea, la Antipa vizitatorii pot plăti biletele de vizitare cu cardul bancar. Acest lucru este deosebit de util pentru turiștii străini. Întrucât sunt obișnuiți ca în alte țări să poată plăti în mai multe valute (euro, dolari, forinți etc.), aceștia vin adesea la muzeele din țara noastră fără a avea asupra lor bani în monedă națională. Însă, cele mai multe muzee din România nu acceptă decât plăți în moneda națională. Astfel, încă de la intrarea în muzeu unii vizitatori au parte de insatisfacție în ceea ce privește serviciile oferite. Efectuarea plăților cu cardul bancar rezolvă această problemă și constituie totodată o dovadă a faptului că muzeele se află în rând cu dezvoltarea tehnologică existentă în societatea actuală.

Odată intrați în expoziție, vizitatorii de la Antipa au parte de noi surprize care contribuie la creșterea satisfacției resimțite. În unele muzee din România, singura modalitate de a afla informații despre obiectele expuse este aceea de a achiziționa pe lângă biletul de vizitare și servicii de ghidaj. În alte muzee, în fiecare sală de expunere există planșe sau panouri care descriu cele mai importante aspecte prezentate. În schimb, la Antipa fiecare vitrină de expunere are un panou de informare digital, interactiv, cu ecran tactil. Pe pagina de pornire a acestui panou, obiectele expuse sunt prezentate sub forma unei hărți, cei interesați putând astfel să selecteze un anumit obiect despre care doresc să afle mai multe informații. În final, un alt aspect prin care Muzeul Antipa se diferențiază de alte muzee, este restaurantul foarte bine aprovizionat, care oferă inclusiv meniuri a la carte.

Urmând modelul oferit de Antipa, în ultimii ani au început să apară mai multe muzee care încearcă să exploateze oportunitățile oferite de tehnologie pentru a-și crește atractivitatea în rândul publicului. Un astfel de exemplu este *Muzeul Memorial „Mihail Kogălniceanu”* Iași, din cadrul Complexului Muzeal Național „Moldova” Iași. Pentru a se diferenția de alte muzee și pentru a atrage un număr mai mare de vizitatori, acest muzeu a apelat la utilizarea unor tehnologii moderne în cadrul expoziției permanente. Mai precis, începând din anul 2012, odată cu redeschiderea muzeului, vizitatorii au posibilitatea ca într-una din

sălile de expunere să interacționeze cu holograma lui Mihail Kogălniceanu, în mărime naturală. Datorită unui soft 3D special conceput în Marea Britanie, această hologramă poate saluta vizitatorii și poate povesti în limbajul epocii despre casa în care a trăit politicianul și despre evenimente specifice secolului XIX-lea.

Așadar, este ușor de observat faptul că strategia de diferențiere are un impact pozitiv asupra sustenabilității unui muzeu. Din punct de vedere economic, aplicarea acestei strategii reclamă efectuarea unor investiții, deci costuri mai mari, dar conduce și la obținerea unor venituri proprii mai mari, ca urmare a creșterii numărului de vizitatori. Din punct de vedere socio-cultural, efectul este însă 100% pozitiv. Prezentarea informațiilor cu caracter științific într-un mod atractiv și interesant conduce la asimilarea mult mai ușoară a acestora de către oameni. Totodată, folosirea noilor tehnologii este foarte probabil să contribuie la creșterea dorinței membrilor comunității de a se implica în activitățile desfășurate de muzeu. Întrucât inovarea tehnologică este folosită de regulă pentru transmiterea de conținut educativ într-o formă „prietenosă”, această strategie poate contribui și la îmbunătățirea sustenabilității ecologice a muzeului, în situația în care există și materiale/conținuturi care pun accent pe protecția mediului natural.

#### ***4.2.2. Strategia de pătrundere pe piața internațională***

Globalizarea reprezintă un factor care a creat oportunitatea creșterii sustenabilității muzeelor prin extinderea lor pe piața internațională. Această strategie este aplicată de către muzee sub diverse forme, începând de la organizarea de expoziții temporare în diferite țări, și până la deschiderea unor centre expoziționale sau muzee satelit în străinătate. De asemenea, există muzee care și-au extins la nivel internațional și operațiunile de comercializare a produselor. În acest sens, fie acordă licențe altor societăți pentru fabricarea și comercializarea de produse sub brandul muzeului, fie practică exportul direct al produselor prin magazine online care se adresează clienților din întreaga lume.

Așadar, motivele pentru care muzeele aplică această strategie sunt atât de ordin economic (creșterea veniturilor și reducerea cheltuielilor de depozitare), cât și de ordin socio-cultural (creșterea numărului de obiecte expuse, a vizibilității muzeului și a accesului public la colecțiile deținute).

Dacă marile muzee internaționale au deja o experiență vastă în extinderea operațiunilor lor înafara granițelor, muzeele din România sunt abia la început în aplicarea acestei strategii. În principal, muzeele românești pătrund pe piața internațională prin organizarea de expoziții în diferite locații. Un exemplu recent în acest sens este reprezentat de expoziția „Feminitate și împodobire”. Această expoziție organizată de către Muzeul Național al Satului „Dimitrie Gusti” din București a făcut parte din programul Carnavalului de la Veneția din 2016, putând fi vizitată în perioada 30 ianuarie – 21 februarie 2016. Ulterior, în perioada 28 februarie – 13 martie 2016, expoziția a fost deschisă pentru public la Museo delle Culture din Milano. Din analiza informațiilor disponibile pe site-ul muzeului se poate observa totodată că acesta este unul din puținele muzee românești care a implementat un sistem de management al calității conform standardului ISO 9001:2008 (<http://www.muzeul-satului.ro/certificate-de-excelenta>). Acest fapt demonstrează încă o dată relația strânsă ce există între utilizarea de către muzee a unor instrumente, tehnici și strategii de management și performanțele obținute de către acestea.

În timp ce majoritatea marilor muzee își asigură prezența internațională doar prin organizarea unor expoziții temporare în diferite locații, unele muzee fac mai mult decât atât, și anume recurg la încheierea unor contracte de licențiere pentru brandul lor. În această categorie intră muzee precum Guggenheim din New York, Luvru din Paris și Muzeul Ermitaj din Sankt Petersburg.

Înainte ca noțiunea de dezvoltare sustenabilă să fie cunoscută și acceptată pe scară largă, Thomas Krens, în calitate de director al fundației *Solomon R. Guggenheim din New York*, a început să fie preocupat de problema numărului mare de lucrări de artă care stăteau în depozite

fără a putea fi văzute de către public (Fabelová, 2010). Întrucât nu a găsit suficiente argumente care să justifice costurile de depozitare a acestor lucrări, la începutul anilor 1980 el a decis să schimbe modul în care muzeele „faceau afaceri” (Fabelová, 2010). Urmând modelul companiilor private, el a început să încheie contracte de licențiere pentru brandul Guggenheim și să închirieze lucrări din patrimoniul fundației la nivel internațional. Prin această schimbare în politicile muzeale, Krens a reușit să crească accesul publicului la patrimoniul muzeului, să reducă costurile de depozitare și chiar să atragă sume însemnate de bani. Se poate observa că aceste efecte corespund cu cerințele sustenabilității muzeale. Din acest motiv, Muzeul Guggenheim poate fi considerat primul muzeu care a aplicat cu succes strategia de licențiere pentru a se extinde la nivel internațional, dar și primul muzeu care a implementat schimbări semnificative pentru a deveni sustenabil. Prin „proiectul său de expansiune internațională”, Guggenheim a ajuns să dețină următoarea rețea de muzee (Fundația Solomon R. Guggenheim, 2008):

- Muzeul Deutsche Guggenheim din Berlin, Germania, finanțat în întregime de Deutsche Bank, (deschis în 1997 și închis la finele anului 2012);
- Muzeul Guggenheim din Bilbao, Spania, deschis în 1997;
- Colecția Peggy Guggenheim din Veneția, Italia;
- Muzeul Solomon R. Guggenheim din New York;
- Muzeul Guggenheim Ermitaj din Las Vegas (2001 - 2008);
- Muzeul Guggenheim din Abu Dhabi, planificat a fi deschis în 2017.

O particularitate a soluției implementate de Krens este aceea că aceasta are capacitatea de a genera beneficii pentru ambele părți implicate în contractul de licențiere. Pe de o parte, Fundația Solomon R. Guggenheim pune în valoare și prezintă publicului din întreaga lume patrimoniul pe care îl deține, în loc să îl țină închis într-un depozit; totodată, pe baza veniturilor obținute din contractele de licențiere și închirierea lucrărilor Fundația poate să efectueze investiții în achiziția



unor noi opere de artă, sau în conservarea / restaurarea celor existente. Pe de altă parte, licențiatul are posibilitatea de a-și dezvolta sectorul cultural în ciuda absenței unor resurse culturale proprii semnificative. La rândul său, sectorul cultural bine dezvoltat reprezintă pârgă de dezvoltare a turismului cultural, cu toate beneficiile sociale și economice care decurg din acesta.

Pe de altă parte, încheierea unor contracte de licențiere și închirierea unor expoziții pe piața internațională reprezintă o sursă importantă de venituri proprii pentru muzee. Spre exemplu, în urma încheierii acordului cu privire la înființarea unui muzeu Guggenheim în Abu Dhabi, Fundația Guggenheim a înregistrat în 2006 venituri în cuantum de 15,95 milioane de dolari din taxele percepute pentru expozițiile itinerante.

Pe lângă muzeul Guggenheim, complexul muzeal planificat a fi deschis în insula Saadiyat din Emiratele Arabe Unite include de asemenea Muzeul Național Sheikh Zayed, un centru artistic proiectat de Zaha Hadid, un muzeu maritim, precum și un muzeu Luvru (Hazime, 2011).

Se poate astfel observa faptul că succesul pe termen lung al strategiei aplicate de Fundația Guggenheim, a determinat și alte muzee să-i urmeze modelul, în ciuda criticilor venite din partea istoricilor de artă care consideră că exportarea patrimoniului cultural național și vânzarea numelor muzeelor este riscantă (Fabelová, 2010). Astfel, guvernul francez a decis în 2007 să aprobe încheierea parteneriatului dintre Muzeul Luvru și orașul Abu Dhabi, în vederea înființării unui Muzeu Luvru în Abu Dhabi. Contractul de branding și training este încheiat pe o durată de 30 ani și are o valoare totală de 1,3 miliarde de dolari. Abu Dhabi a acceptat să plătească 520 milioane de dolari pentru brandul Luvru și 747 milioane de dolari pentru împrumutarea unor lucrări de artă, realizarea de expoziții speciale și consultanță de management muzeal (Riding, 2007).

Acest acord a determinat multe controverse iar noua politică a muzeului de a-și deschide puncte în străinătate a fost intens criticată. În

acest sens, istoricul de artă Didier Rykner a inițiat o petiție intitulată „Muzeele noastre nu sunt de vânzare” care a fost semnată de 4,700 de oameni, incluzând mulți curatori, istorici de artă și arheologi. Aceștia au accentuat faptul că scopul muzeului Luvru nu ar trebui să fie acela de a câștiga bani (Astier, 2007). Ceea ce Didier Rykner nu a putut înțelege este caracterul pozitiv al strategiei aplicate de către Luvru și faptul că, prin pătrunderea pe piața internațională, Luvru câștigă mult mai mult decât bani.

În primul rând, prin extinderea internațională acesta reușește să realizeze într-o măsură mai mare unul din obiectivele fundamentale ale unui muzeu și anume acela de punere în valoare a patrimoniului cultural. Luvru deține un patrimoniu de zece ori mai mare decât capacitățile sale de expunere; în anul 2013 au fost expuse 38,000 lucrări din 460,000 aflate în patrimoniul muzeului (Musée du Louvre, 2013). Din acest motiv, împrumutarea de lucrări pentru alte expoziții reprezintă o modalitate benefică de creștere a gradului de accesibilitate a colecțiilor muzeului. Totodată, prin realizarea de expoziții pe un alt continent Luvru oferă posibilitatea de vizitare și acelor oameni care și-ar dori acest lucru, dar care nu dispun de resurse financiare suficiente pentru o vizită la Paris. Alte avantaje câștigate de către muzeu sunt sporirea notorietății acestuia și obținerea de fonduri pentru dezvoltarea colecțiilor dar și pentru restaurare sau o mai bună conservare a lucrărilor deja deținute. Așadar, aplicarea acestei strategii nu are ca obiectiv fundamental maximizarea profitului. Maximizarea profitului reprezintă doar un mijloc prin care muzeul poate să-și atingă adevăratele obiective educaționale și de îmbogățire, păstrare în timp și conservare a patrimoniului muzeal.

Ca urmare a contractului dintre Luvru și Abu Dhabi, veniturile proprii ale muzeului au crescut cu 275% în 2007 față de 2006, de la 72,74 milioane de euro în 2006, la 272,88 milioane de euro în 2007. Acest lucru a avut un impact favorabil asupra capacității sale de autofinanțare care

a ajuns la valoarea de 67,97%. Totodată, surplusul de venituri obținut în anul 2007 i-a permis muzeului în perioada următoare să se dezvolte și să efectueze cheltuieli peste nivelul veniturilor încasate.

Pe lângă muzeul din Abu Dhabi, proiectul de expansiune internațională a muzeului Luvru mai include: Luvru-Lens, situat în nordul Franței, Luvru Atlanta, precum și o serie de expoziții temporare organizate în diferite locații din lume. Luvru Lens a fost deschis pentru vizitatori în decembrie 2012 și a înregistrat vizitatorul cu numărul un milion la finele lunii ianuarie 2014 (Musée du Louvre, 2013). Luvru Atlanta a funcționat în perioada 2006-2009, a expus 397 lucrări din colecțiile Luvru și a fost vizitat de peste 1,31 milioane de oameni (Musée du Louvre, 2009). Pentru lucrările pe care Luvru le-a închiriat din depozitul său muzeului Luvru din Atlanta, acesta a beneficiat 13 milioane de euro (Fabelová, 2010). Finanțarea Luvru Atlanta a fost asigurată în întregime de către sponsori americani, precum: Anne Cox Chambers, sponsor principal al operațiunii, Accenture, UPS, Turner, Coca-Cola, Delta și AXA (Musée du Louvre, 2009).

Întrucât expozițiile temporare realizate în străinătate sunt de regulă sponsorizate de persoane fizice și juridice ale țării gazdă, extinderea internațională i-a permis muzeului Luvru să-și sporească veniturile totale obținute din sponsorizări. În perioada 2008-2013 Luvru a organizat 70 de expoziții internaționale. Anul 2009 reprezintă cel mai performant an din acest punct de vedere, cu peste 3,32 milioane de vizitatori la 15 expoziții internaționale organizate în 23 de orașe din Europa, Asia și America. Datorită strategiei de pătrundere pe piața internațională și a strategiei de diversificare a produselor comerciale oferite spre vânzare, Luvru a reușit în anul 2009 să înregistreze o creștere a veniturilor proprii de 11%, în ciuda reducerii veniturilor sale tradiționale (din vânzarea de bilete) pe fondul crizei economice.

Totodată, trebuie accentuat faptul că expansiunea internațională a Muzeului Luvru nu a avut ca efect reducerea numărului de vizitatori de la sediul central al acestuia și nici a taxelor de intrare. Din contră, în

anul 2013 față de anul 2007, veniturile din bilete au crescut cu 42,86% iar numărul de vizitatori a crescut cu 13%.

Același efect se poate observa și în cazul *muzeului Ermitaj*. În urma extinderii pe piața internațională prin intermediul contractelor de licențiere și a expozițiilor internaționale, veniturile sale din bilete au crescut cu 28,69% iar numărul total de vizitatori a crescut cu 18,69%, în perioada 2009-2011. Este demn de remarcat faptul că sporirea vizibilității la nivel internațional a fost urmată de creșterea numărului de vizitatori străini de la sediul muzeului cu 26,45%, în perioada 2009-2011. Așadar, expozițiile internaționale organizate au capacitatea de a genera beneficii directe sub forma taxelor de închiriere, dar și beneficii indirecte pe termen lung prin faptul că promovează colecțiile muzeului și îndeamnă publicul să “achiziționeze” produsul de bază al muzeului, reprezentat de expoziția permanentă organizată la sediul său principal.

Spre deosebire de Guggenheim și Luvru, strategia internațională a Muzeului Ermitaj a debutat cu acordarea de licențe pentru producția de bunuri destinate vânzării, cu design inspirat de colecțiile muzeului (Soldatenko, 2003). Este demn de remarcat faptul că aceste contracte de licențiere s-au încheiat nu doar cu agenți economici din sectorul privat, ci și cu alte muzee din lume. Spre exemplu, Muzeul Metropolitan din New York a fost licențiat să realizeze reproduceri după obiecte și picturi din colecțiile Muzeului Ermitaj din Rusia (Soldatenko, 2003). Pe lângă licențiere, Ermitaj pătrunde pe piața internațională și prin exportul direct al produselor disponibile în cadrul magazinului său online deschis în 2000. Pentru gestionarea comenzilor și distribuția produselor comandate, Muzeul Ermitaj a încheiat un contract cu o firmă din SUA, *Museum Online – MoL*. Clienții din cadrul magazinului online provin din întreaga lume, o treime din aceștia fiind din Statele Unite și Canada (Soldatenko, 2003).

Astfel, dacă muzeul Guggenheim poate fi încadrat în etapa de maturitate întrucât are deja o rețea bine definită la nivel internațional, muzeul Ermitaj se află abia în etapa de lansare; acesta nu are încă deschis în străinătate un muzeu care să-i poarte numele, ci doar patru

centre expoziționale, din care două în Rusia la Kazan și Vyborg, unul în Amsterdam și unul în Ferrara (Italia) (The State Hermitage Museum, 2011).

Din studiile de caz analizate s-a observat că strategia de extindere a muzeelor la nivel internațional are capacitatea de a determina creșterea sustenabilității pentru muzeu, pentru țara sa de origine, cât și pentru țara pe piața căreia acesta se extinde. Principalele beneficii ale unui muzeu care aplică această strategie sunt: creșterea capacității și a gradului de expunere a patrimoniului deținut; îndeplinirea misiunii de punere în valoare a colecțiilor; creșterea notorietății internaționale; creșterea numărului total de beneficiari ai produselor culturale oferite de muzeu; reducerea spațiului de depozitare necesar și implicit a costurilor de depozitare; creșterea veniturilor proprii atât pe baza taxelor de licențiere și închiriere percepute, cât și ca urmare a creșterii numărului de vizitatori de la sediul central. Țara din care face parte muzeul care aplică această strategie are de câștigat datorită creșterii veniturilor încasate la buget, atât direct de la muzeu, cât și indirect sub forma costurilor de călătorie efectuate de turiști. Datorită creșterii vizibilității internaționale a muzeului, numărul de turiști va crește (vezi cazul muzeului Ermitaj), ceea ce va determina încasări mai mari la bugetul de stat. Țara în care se înființează un muzeu renumit are de asemenea de câștigat, întrucât acest lucru conduce la dezvoltarea turismului cultural (fapt demonstrat în cazul orașului Bilbao).

Deci, dacă până în urmă cu câteva decenii licențierea era întâlnită doar între două entități cu scop patrimonial de tipul privat-privat, noua tendință este aplicarea acestei strategii la un nivel superior, apărând contracte de licențiere și între entități de tipul privat-public (eg. Guggenheim – Bilbao) și public-public (eg. Luvru – Abu Dhabi). Acest lucru semnifică conștientizarea de către state a valorilor de care dispun și un pas înspre creșterea sustenabilității prin utilizarea cât mai eficientă a tuturor tipurilor de resurse ale unei țări, inclusiv a celor culturale.

Principalul dezavantaj al acestei strategii este acela că aceasta nu poate fi aplicată de către orice muzeu, ci doar de muzeele mari, care au

ajuns să fie foarte cunoscute și vizitate. Prin urmare, pentru a putea trezi interesul potențialilor licențiați, un muzeu trebuie mai întâi să-și dobândească prin forțele proprii un anumit prestigiu, să demonstreze că excelează și că se diferențiază în mod semnificativ de concurenții săi. Totodată, preconcepțiile existente cu privire la aplicarea de strategii comerciale de către muzee și rezistența la schimbare a personalului muzeal constituie factori care îngreunează extinderea pe scară largă a acestei strategii în sectorul muzeal.

#### 4.2.3. *Strategia de diversificare*

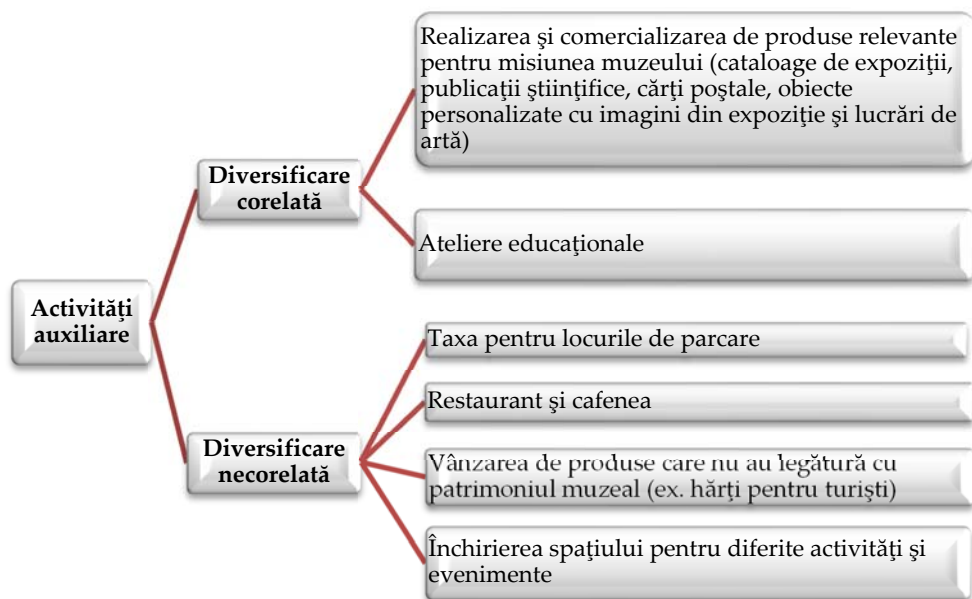
Întrucât subvențiile primite de la stat nu sunt întotdeauna suficiente, muzeele recurg la aplicarea strategiei de diversificare a activităților desfășurate cu scopul de a-și crește veniturile proprii încasate. Totodată, această strategie conduce adeseori la creșterea satisfacției vizitatorilor, ceea ce poate influența pozitiv rata de vizitare dar și părerea finanțatorilor muzeului (minister, consilii județene etc.). Astfel, spre deosebire de societățile comerciale, există multe situații în care muzeele își diversifică activitățile fără perceperea unor taxe suplimentare pentru serviciile adiționale oferite. Explicația constă în faptul că muzeele au în vedere nu doar propria lor prosperitate ci și sporirea beneficiilor socio-culturale oferite comunității.

Conform lui Toepler (2006), activitățile comerciale ale muzeelor pot fi împărțite în taxe de intrare și activități auxiliare, care cuprind: magazinul muzeului, restaurante și cafenele, locuri de parcare cu taxă și alte activități comerciale. În opinia noastră, indiferent de caracterul lor comercial sau necomercial, activitățile auxiliare desfășurate de muzee pot fi diversificate corelat sau necorelat, conform structurii prezentate în figura 4.5.

Strategia de diversificare constă așadar în desfășurarea de către muzeu și a altor activități, pe lângă cele strict legate de colectarea, conservarea, cercetarea și expunerea patrimoniului. Aceste activități adiționale pot să aibă legătură directă cu patrimoniul muzeal, caz în

care vorbim despre diversificare corelată, sau pot să nu aibă nici o legătură cu colecțiile muzeului, caz în care este vorba de o diversificare necorelată.

Aplicarea acestei strategii este condiționată de existența prealabilă a resurselor și competențelor necesare. Multe muzee mici nu pot să-și diversifice foarte mult activitățile tocmai datorită lipsei de resurse. Desfășurarea unor activități diverse cu publicul necesită personal calificat în acest sens, înființarea unui restaurant reclamă existența unui spațiu pe care muzeul să-l poată alocă acestei activități, iar diversificarea gamei de produse și suveniruri aflată în vânzare la standul muzeului presupune plata în avans a unor sume de bani către furnizori. Prin urmare, această strategie este cu atât mai ușor de aplicat cu cât muzeul se află mai sus în procesul dezvoltării sale.



**Figura 4.5. Diversificarea activităților desfășurate de muzee**

*Sursa: prelucrare proprie*

Cu toate acestea, unele muzee inovative găsesc modalități prin care să-și diversifice activitățile, chiar și în lipsa anumitor resurse proprii. Acest lucru se realizează în principal prin aplicarea concomitentă a

strategiei de colaborare. Parteneriatele încheiate cu diferite asociații de voluntari pot constitui o soluție viabilă pentru personalul insuficient. De asemenea, colaborarea cu firme din mediul privat îi pot permite unui muzeu să ofere servicii diverse publicului fără a efectua investiții proprii în dotări materiale. Spre exemplu, Muzeul de Artă din Baia Mare nu are o cafenea datorită lipsei de spațiu. În ciuda acestui fapt, prin intermediul unei colaborări cu o firmă privată, muzeul pune la dispoziția vizitatorilor un aparat de la care pot fi achiziționate câteva tipuri de cafea și ceai.

În cazul muzeelor care nu dispun de fonduri suficiente pentru a investi în diversificarea sortimentală a produselor comercializate, o soluție posibilă o reprezintă încheierea unor contracte de consignatie. Prin aceste contracte, muzeele fac o economie de resurse și cresc concomitent satisfacția vizitatorilor, dar, într-o măsură la fel de importantă, contribuie și la încurajarea și susținerea artei, meșteșugurilor populare și micilor întreprinzători locali. Astfel de practici sunt cel mai frecvent întâlnite în cazul muzeelor de etnografie și artă populară. Spre exemplu, Muzeul de Etnografie și Artă Populară din Baia Mare și Muzeul Țăranului Român comercializează în magazinele proprii produse realizate de meșteri populari. Din această activitate toată lumea are de câștigat: vizitatorii sunt foarte mulțumiți pentru că li se oferă ocazia de a achiziționa produse originale, confecționate manual; muzeul nu investește resurse financiare anticipat și obține venituri din adaosul practicat; iar consignatorii (meșteri populari, artiști etc.) sunt susținuți și încurajați să continue practicarea meșteșugurilor tradiționale. Așadar, prin această strategie muzeele au posibilitatea de a-și crește propria sustenabilitate economică dar, totodată, acestea contribuie și la sporirea sustenabilității socio-culturale a comunităților din care fac parte.

În unele cazuri, pentru ca activitățile comerciale să nu interfereze cu legislația specifică sectorului public, muzeele fie și-au creat asociații proprii, fie au recurs la încheierea unor contracte cu firme private. Acesta este și cazul Muzeului de Artă din Cluj-Napoca. Printr-o colaborare cu o societate privată, în perioada de vară muzeul pune la



dispoziția vizitatorilor o terasă, în curte, unde pot fi servite diferite produse. Muzeul nu încasează direct bani de la cei ce folosesc aceste servicii. Astfel, sunt evitate aspectele legate de gestiunea financiară a acestei activități și totodată veniturile proprii ale muzeului cresc, ca urmare a redevenței plătite de societatea comercială pentru dreptul de a folosi spațiul pus la dispoziție de muzeu.

Prin urmare, putem concluziona că strategia de diversificare se poate dovedi utilă și în cazul muzeelor de dimensiuni mai mici. Corelarea acestei strategii cu una sau mai multe strategii de colaborare poate reprezenta o soluție prin care lipsa de resurse a unor muzee să nu constituie un impediment în calea dezvoltării și creșterii sustenabilității prin intermediul diversificării activităților. Dat fiind aceste considerente, în continuare sunt prezentate diferite forme ale strategiei de colaborare în sectorul muzeal.

#### **4.2.4. Strategia de colaborare**

Strategia de colaborare este una din cele mai aplicate strategii în sectorul muzeal. Indiferent dacă este vorba de muzee tradiționale sau de muzee moderne, sub o formă sau alta orice muzeu a fost implicat la un moment dat într-o formă de colaborare. La fel ca și în sectorul privat, și în cazul muzeelor strategia de colaborare poate să ia mai multe forme, precum: parteneriate, muzee mixte, alianțe strategice și rețele strategice (Borza, 2012:146).

##### **4.2.4.1. Parteneriatele**

Conform lui Croitoru et al. (2014: 603) *parteneriatele* reprezintă o formă de colaborare între două organizații care nu sunt concurente. Această strategie are în vedere realizarea unor obiective comune a entităților implicate și se bazează pe ideea că resursele combinate ale partenerilor au capacitatea de a elimina anumite slăbiciuni pe care organizațiile implicate le-ar avea dacă ar fi să deruleze un anumit proiect în mod independent.

O clasificare a parteneriatelor încheiate de către muzee se poate prezenta astfel:

- *Parteneriate cu instituții de specialitate neconcurente*, precum cele dintre muzee și galerii de artă sau asociații cu profil similar. De exemplu, Muzeul de Artă din Baia Mare a încheiat un parteneriat cu European Art Gallery din București, care a avut în vedere realizarea unei expoziții temporare la sediul acesteia. Un alt exemplu, este parteneriatul dintre Muzeul de Artă din Baia Mare și Uniunea Artiștilor Plastici, Filiala Baia Mare (UAPBM) materializat în încheierea unui contract de consignație între cele două. Acest parteneriat i-a permis muzeului să-și extindă canalele de distribuție a produselor și suvenirurilor comercializate, în timp ce UAPBM a avut de câștigat ca urmare a diversificării produselor aflate în vânzare.

- *Parteneriate încheiate cu ONG-uri și alte organizații fără scop patrimonial, care au un obiect de activitate diferit de cel al muzeului*. Cel mai adesea, aceste parteneriate se axează pe desfășurarea unor activități educaționale. Cel mai comun exemplu este cel al parteneriatelor dintre muzee și școli. Totodată, muzeele pot dezvolta relații de parteneriat și cu diverse ONG-uri locale. Un astfel de exemplu este parteneriatul dintre Muzeul de Artă din Baia Mare și asociația Team for Youth Association în cadrul căruia mai mulți voluntari internaționali au organizat diverse evenimente culturale în spațiul pus la dispoziție de muzeu (precum expoziția „Forms of beauty” sau seriile de evenimente intitulate „Intercultural Evenings at Museum”, respectiv „Intercultural Stories at Museum”). De asemenea, există și cazuri în care muzeele încheie acest tip de parteneriat pentru a realiza o expoziție într-o altă locație. De exemplu, Muzeul de Artă din Baia Mare a încheiat în anul 2014 un parteneriat cu Primăria sectorului 2 din București care a avut ca și obiect prezentarea expoziției «Fascinația reînnoirii» la sediul primăriei.

- *Parteneriate încheiate cu societăți comerciale*, caz în care putem distinge între diverse acțiuni de responsabilitate socială corporativă și subcontractarea de către muzee a unor activități. În prima categorie pot fi incluse parteneriatele multiple dintre Muzeul de Artă din Baia Mare și

centrul comercial Gold Plaza, concretizate în realizarea unor expoziții temporare. Centrul comercial a pus la dispoziție spațiul necesar pentru expoziție, în timp ce muzeul a contribuit cu lucrările expuse și resursa umană necesară pentru conceperea și punerea în practică a designului expozițional. În ceea ce privește subcontractarea, aceasta este considerată de către Croitoru et al. (2014: 603) ca fiind un „parteneriat de impartiție”, în cadrul căruia se stabilește o relație de client-furnizor între parteneri. Un astfel de parteneriat există între Muzeul Ermitaj și compania nemțească *Hermitage International Merchandising BV* care coordonează toate activitățile comerciale și contractele de licențiere ale muzeului (Soldatenko, 2003).

#### 4.2.4.2. Muzeele mixte

*Muzeele mixte* apar ca urmare a faptului că două sau mai multe muzee își folosesc o parte din resursele de care dispun pentru a colabora la crearea unui muzeu nou. Un muzeu constituit în acest mod se diferențiază de restul muzeelor prin faptul că nu deține patrimoniu propriu, funcționarea sa fiind dependentă de continuarea colaborării dintre muzeele-mamă. Aplicarea acestei forme de colaborare de către muzee este de dată relativ recentă, fiind puține exemple de muzee mixte chiar și la nivel internațional. Un astfel de caz este *Muzeul Guggenheim – Ermitaj* înființat în anul 2001, în Las Vegas, ca urmare a colaborării dintre Muzeul Ermitaj și Muzeul Guggenheim. Acest muzeu a funcționat timp de 7 ani, înregistrând în acest interval peste un milion de vizitatori (Fabelová, 2010). Dat fiind experiența vastă pe care Muzeul Guggenheim o deținea cu privire la înființarea de muzee satelit, din punct de vedere al Muzeului Ermitaj cel mai probabil unul din scopurile principale ale acestei colaborări a fost acela de a asigura un „transfer tacit de cunoștințe” (Borza, 2012:146). În urma dobândirii competențelor necesare pentru operarea unei rețele internaționale, Muzeul Ermitaj a semnat în data de 27 mai 2014 primul contract care are în vedere deschiderea unui muzeu satelit în orașul Málaga din sudul Spaniei. Contractul este semnat pe o durată de zece ani și prevede împrumutul a

aproximativ 100 de lucrări ale muzeului din St. Petersburg. (Pes & Rojas, 2014). Astfel, Muzeul Ermitaj folosește modelul de dezvoltare creat de Muzeul Guggenheim, ceea ce denotă caracterul benefic al colaborării dintre cele două.

#### 4.2.4.3. *Alianțele strategice*

*Alianțele strategice* reprezintă înțelegeri de cooperare încheiate între două sau mai multe muzee, de regulă pe o perioadă de timp mai lungă decât în cazul parteneriatelor. Spre deosebire de alte forme de colaborare, alianțele strategice se încheie între muzee asemănătoare ca mărime, importanță și resurse deținute (Pandelică, 2006:209). Motivele pentru care muzeele recurg la o astfel de strategie sunt: pătrunderea pe piețe noi, creșterea gradului de expunere a patrimoniului și sporirea beneficiilor economice. O colaborare de acest fel a avut loc între Muzeul Luvru și High Museum of Art din Atlanta, în perioada 2006-2009. În urma acestei colaborări s-a derulat proiectul intitulat „Louvre-Atlanta” care a avut ca și obiect principal organizarea de către Muzeul Luvru a mai multor expoziții temporare în Atlanta. Din punct de vedere al muzeului din Atlanta, încheierea acestei alianțe strategice a avut ca și motivație creșterea vizibilității prin asocierea cu un brand renumit. Acest lucru s-a și întâmplat, dat fiind faptul că cele șapte expoziții, totalizând 493 obiecte din colecțiile Luvru, au atras peste 1,3 milioane de vizitatori. De asemenea, ca urmare a acestei colaborări, numărul de membri ai Muzeului High a crescut la peste 50.000, acesta ajungând astfel în topul primelor zece muzee de artă din America, din punct de vedere al numărului de membri (The High Museum of Art, 2009). Pe de altă parte, pentru Muzeul Luvru, această alianță a contribuit la implementarea strategiei sale de expansiune internațională dar a generat totodată și venituri în cuantum de 6,4 milioane de dolari, sumă utilizată pentru restaurarea unor galerii de artă decorativă (Goodman, 2006). Bugetul total al proiectului «Luvru-Atlanta» a fost de 18 milioane de dolari, sponsorii principali fiind Coca-Cola, Delta Air Lines și UPS.

Colaborarea sub forma încheierii unor alianțe strategice cu scopul creșterii numărului de vizitatori și a veniturilor este o strategie prac-

ticată și de muzeele din Spania și Italia. Spre exemplu, Muzeul Prado, Muzeul Reginei Sofia și Muzeul Thyssen Bornemisza din Madrid au creat un program prin care vizitatorii au posibilitatea de a achiziționa un singur bilet, de la oricare dintre aceste muzee; biletul oferă acces la toate cele trei muzee și este mai ieftin decât dacă ar fi achiziționate trei bilete pentru fiecare din cele trei muzee (Corboș & Popescu, 2012b).

O formă îmbunătățită a acestei strategii poate fi observată în cazul muzeelor venețiene. Tot prin intermediul unui singur bilet, dar care poate fi achiziționat on-line de pe site-ul <http://www.veneziaunica.it/>, turiștii au posibilitatea de a vizita unsprezece muzee din oraș, beneficiind de o reducere importantă față de prețul standard al biletelor. Astfel, prin corelarea strategiilor de inovare și colaborare muzeele din Veneția reușesc să ofere o valoare mai mare vizitatorilor, dar concomitent contribuie și la creșterea veniturilor totale încasate. Unele muzee au locații greu accesibile, fapt pentru care în lipsa acestei strategii ar înregistra un număr mult mai mic de vizitatori. În schimb, un turist conștient de faptul că a plătit pentru a vizita 11 muzee va fi mult mai motivat să găsească și să viziteze toate aceste muzee. Știind de reducerea de care a beneficiat, turistul nu va mai considera că depune un efort prea mare în găsirea locațiilor muzeelor. Din acest motiv, în final gradul său de satisfacție va fi mai ridicat decât în cazul în care muzeele nu ar oferi un bilet unic.

#### 4.2.4.4. *Rețele strategice*

În sectorul muzeal se poate observa că aproape în fiecare regiune geografică există câte o asociație/rețea a muzeelor. Cea mai veche astfel de rețea o reprezintă Asociația Muzeelor din Marea Britanie, care datează încă din anul 1889. Misiunea acestei rețele este aceea de a „spori valoarea muzeelor în societate prin schimbul de cunoștințe, dezvoltarea abilităților, inovare și leadership”. În acest sens, rețeaua stabilește standarde de performanță în domeniu, asigură perfecționarea profesională a specialiștilor și organizează periodic conferințe pe diverse teme de actualitate (<http://www.museumsassociation.org/about>).

Pe lângă rețelele naționale, există rețele care grupează muzee aparținând aceluiași domeniu (precum Asociația Muzeelor Tehnice din Serbia), rețele internaționale (precum Consiliul Internațional al Muzeelor) sau rețele formate din alte rețele (precum NEMO - Network of European Museum Organisations). În România, activează din 2006 *Rețeaua Națională a Muzeelor din România*. În prezent, aceasta numără 66 membri și printre obiectivele sale se numără (vezi <http://www.muze.org/>):

- Sprijinirea, promovarea și dezvoltarea sectorului muzeal din România;
- Asigurarea legăturii dintre muzeele membre prin informare, consultanță și schimb de experiențe;
- Informarea membrilor cu privire la politicile culturale naționale și europene;
- Oferirea de expertiză și consultanță în domeniul managementului muzeal și a managementului de proiect;
- Susținerea și apărarea intereselor muzeelor prin politici lobby;
- Reprezentarea muzeelor în relația cu autoritățile și cu alte organisme europene și organizații din domeniul muzeal;
- Promovarea și valorificarea patrimoniului cultural;
- Acoperirea nevoilor de informare și pregătire profesională a membrilor;
- Oferirea de soluții și recomandări privind politicile culturale;
- Sincronizarea priorităților culturale ale României cu cele ale Uniunii Europene.

Principalul avantaj al constituirii unor rețele este acela că permite muzeelor să aibă o putere mult mai mare de a influența politicile publice și actele normative care se adoptă pentru acest sector. De asemenea, în cadrul rețelelor muzeele fac schimb de experiență și cunoștințe iar întâlnirile periodice ale membrilor rețelei le permit acestora să efectueze negocieri în vederea unor posibile colaborări cu alte muzee din țară și/sau din străinătate. Toate acestea contribuie la creșterea competitivității muzeelor pe piață și la sporirea sustenabilității socio-culturale și economice a acestora.

#### ***4.2.5. Strategia de fuziune și de divizare***

Fuziunea are loc în sectorul muzeal atunci când se dorește efectuarea unei economii de resurse sau când o parte din muzeele care fuzionează nu dispun de suficiente resurse umane, financiare sau materiale pentru a-și putea desfășura activitatea în mod independent. De regulă, în urma fuziunii apar muzee mixte care reunesc secții cu diferite profiluri (artă, istorie, etnografie, științele naturii). Așadar, fuziunea poate fi considerată o strategie de redresare. De cele mai multe ori, aceasta este impusă de instituțiile care asigură finanțarea muzeelor (Ministerul Culturii, Consilii județene sau Consilii locale). Fuzionarea determină reducerea posturilor de conducere (directori, șefi de compartimente), ceea ce permite diminuarea cheltuielilor de personal.

Pe lângă fuziunea declanșată de instituțiile ierarhic-superiore cu scopul de reducere a cheltuielilor, în anumite situații aceasta este impusă de factori ce țin de pierderea unor clădiri sau colecții datorită retrocedărilor. Astfel, muzeele a căror sedii sunt retrocedate sunt nevoite să-și mute colecțiile la alte muzee, ceea ce de multe ori determină și o fuzionare a celor două.

Dacă fuziunea apare în condițiile unui mediu extern nefavorabil, strategia de divizare este aplicată atunci când se are în vedere dezvoltarea unor secții ale muzeelor, dezvoltare care nu mai poate fi realizată printr-o coordonare centralizată. De regulă, propunerea pentru aplicarea acestei strategii vine din partea consiliului de administrație a unui muzeu. În situația în care finanțatorii dispun de fonduri pentru a putea susține o funcționare independentă a muzeelor rezultate în urma divizării, propunerea venită din partea muzeului este acceptată.

Cel mai adesea, muzeul supus divizării este un muzeu care și-a dezvoltat colecțiile în timp, și-a constituit secții cu diferite profiluri, s-a extins în mai multe spații și puncte de lucru iar în final a ajuns să constate că secțiile sale ar putea fi conduse mai bine dacă fiecare ar dispune de un buget propriu și de autonomie în adoptarea deciziilor.

Chiar dacă implică o creștere a costurilor, avantajele strategiei de divizare sunt multiple:

- Muzeele rezultate au posibilitatea să-și contureze o identitate proprie;
- Se elimină riscul de subfinanțare a unor secții în favoarea altora;
- Are loc o reducere a birocrăției și a duratei de adoptare a deciziilor;
- Valoarea oferită vizitatorilor poate crește.

Un exemplu de muzeu care a aplicat strategia de divizare este Muzeul Județean Maramureș. Acesta a fost înființat în anul 1899, sub denumirea de *Asociația muzeală băimăreană* (Achim, 1981). Inițial, patrimoniul muzeului a cuprins 800 de cărți și 1475 obiecte muzeale, fiind organizat în patru colecții: „1) arheologie, istorie, numismatică; 2) artă, artă manufacturieră; 3) științele naturii; 4) bibliotecă și arhivistică” (Achim, 1981). Odată cu creșterea patrimoniului muzeului, au crescut și necesitățile în ceea ce privește spațiile de expunere și formele de organizare. Astfel, muzeul s-a organizat treptat în patru secții: (1) istorie și arheologie, (2) artă, (3) mineralogie și (4) etnografie și artă populară. Începând din 1992 muzeul a început să aplice strategia de divizare, primul care s-a desprins fiind Muzeul de Mineralogie. În octombrie 2006 a urmat un nou proces de reorganizare, fiind astfel constituite încă trei muzee independente: Muzeul Județean de Istorie și Arheologie, Muzeul Județean de Artă «Centrul Artistic Baia Mare» și Muzeul Județean de Etnografie și Artă Populară. În urma divizării s-a constatat că a avut loc o creștere a numărului de angajați dar și o creștere a numărului de vizitatori. De asemenea, muzeele au putut mult mai bine să-și gestioneze investițiile efectuate. Acest lucru a permis creșterea și diversificarea colecțiilor muzeelor, creșterea numărului de obiecte restaurate sau supuse procedurilor de conservare preventivă, îmbunătățirea condițiilor de vizitare și de depozitare a patrimoniului și diversificarea produselor și serviciilor oferite publicului.



Se poate astfel observa că singurul dezavantaj al strategiei de divizare l-a reprezentat creșterea cheltuielilor însă această creștere a fost însoțită și de o sporire a veniturilor proprii încasate și totodată de o îmbunătățire semnificativă a sustenabilității culturale și sociale a muzeelor băimărene. Prin urmare, atunci când contextul economic o permite, considerăm că această strategie are capacitatea de a genera mai multe beneficii decât pierderi, atât pentru o comunitate cât și pentru muzeele implicate. Chiar și creșterea cheltuielilor datorată numărului mai mare de angajați poate fi văzută ca un efect pozitiv dacă privim lucrurile din perspectiva creării de locuri de muncă și reducerii șomajului.

#### **4.3. Concluzii preliminare**

Muzeele trebuie să devină sustenabile pentru a-și îndeplini misiunea, pentru a supraviețui și a se dezvolta, dar și pentru a contribui la dezvoltarea economică și culturală a unei regiuni, pentru reducerea deficitului bugetar și îmbunătățirea calității vieții în cadrul comunității.

În cele mai multe cazuri, un muzeu va recurge la aplicarea concomitentă a mai multor instrumente și strategii de management pentru a-și asigura succesul pe piață. Prin urmare, acestea trebuie privite într-un mod integrat și nu individual. Performanțele înregistrate reprezintă consecința priceperii managerilor de a identifica cea mai potrivită „rețetă” de utilizare a diverselor strategii și instrumente în corelație cu resursele și competențele aflate la dispoziția organizației.

În viziunea noastră, instrumentele de îmbunătățire pot fi grupate în trei categorii: instrumente axate pe percepția consumatorilor față de produsele și serviciile oferite; instrumente care au în vedere îmbunătățirea performanțelor unui muzeu prin raportare la concurenți; și instrumente axate pe autoevaluare. Dacă luăm în considerare valențele și elementele multiple ale sustenabilității discutate în capitolul precedent, putem afirma faptul că este necesar ca muzeele să folosească toate aceste categorii de instrumente pentru a putea ulterior să decidă strategiile și acțiunile concrete pe care trebuie să le adopte în vederea creșterii sustenabilității.

Prima categorie de instrumente are ca nucleu ideea de calitate a serviciilor și produselor. Întrucât o componentă importantă a sustenabilității o reprezintă creșterea calității vieții, suntem de părere că măsurarea și îmbunătățirea calității serviciilor muzeelor reprezintă o modalitate prin care acestea pot să devină mai sustenabile. În urma studiului literaturii de specialitate am constatat că muzeele pot să-și măsoare calitatea prin utilizarea unor instrumente precum SERVQUAL sau HISTOQUAL. Acestea pot fi folosite în forma lor inițială sau pot fi adaptate la specificul muzeului pentru a surprinde într-o măsură mai mare diferitele particularități ale acestuia.

A doua categorie de instrumente presupune identificarea celor mai bune practici dintr-un anumit domeniu, compararea acestora cu practicile proprii și preluarea și integrarea în activitatea muzeului a elementelor care se presupune că ar putea conduce la creșterea sustenabilității. Astfel, în opinia noastră, benchmarking-ul reprezintă o modalitate rapidă și ușoară de îmbunătățire a sustenabilității deoarece presupune implementarea unor soluții care deja s-au dovedit viabile. Spre deosebire de sectorul privat caracterizat de o competiție acerbă, în sectorul public accentul este pus preponderent pe colaborare, ceea ce facilitează procesul de învățare de la alte instituții similare.

Dat fiind faptul că fără o cunoaștere a stării interne a organizației nu pot fi identificate cauzele care afectează sustenabilitatea și implicit nici soluțiile concrete de îmbunătățire, ultima categorie de instrumente sunt destinate autoevaluării.

Întrucât vizează determinarea stării interne și externe a organizației, a factorilor care au condus la această stare, precum și a modalităților prin care performanța organizației poate fi îmbunătățită, considerăm că analiza diagnostic reprezintă un instrument complex, prin folosirea căruia muzeele pot să-și crească sustenabilitatea. Complexitatea analizei diagnostic este determinată de faptul că aceasta integrează în componența sa o serie de alte instrumente manageriale, precum: analiza SWOT, analiza PEST, analiza bazată pe modelul celor cinci forțe concurențiale elaborat de Porter și analiza lanțului valorii.

Un alt instrument de autoevaluare îl reprezintă CAF (Cadrul comun de autoevaluare), special conceput pentru instituțiile publice. Prin folosirea unei grile de evaluare constituită pe baza ciclului PDCA, acest instrument are ca și scop final acela de a contribui la o bună guvernare. Întrucât modelul integrează opt principii de excelență care vizează preponderent creșterea sustenabilității sociale, suntem de părere că folosirea acestuia poate reprezenta o modalitate prin care muzeele să-și îmbunătățească sustenabilitatea.

În urma măsurării sustenabilității și folosirii unor instrumente destinate identificării unor acțiuni concrete de îmbunătățire, muzeele vor trebui să aplice o strategie prin care să pună în practică aceste acțiuni. Din acest motiv, ultima parte a capitolului prezintă câteva strategii de management și modul în care folosirea acestora de către muzee poate conduce la creșterea sustenabilității.

O concluzie importantă la care am ajuns în urma analizei strategiilor de diferențiere, extindere, diversificare, colaborare, fuziune și divizare este aceea că există o relație strânsă între acestea și performanțele obținute de muzeu. În funcție de resursele și competențele deținute, un muzeu poate aplica toate aceste strategii sau doar o parte din ele, singurele care se exclud reciproc fiind strategia de fuziune și cea de divizare.

Printre efectele directe care pot fi generate prin implementarea strategiilor analizate se numără: creșterea atractivității muzeului, a numărului de vizitatori și a veniturilor; creșterea satisfacției vizitatorilor; reducerea cheltuielilor de depozitare; creșterea gradului de asimilare a informației de către publicul beneficiar; expunerea unui număr mai mare de obiecte, fapt care conduce la creșterea vizibilității muzeului și a accesului public la colecțiile deținute. Dat fiind aceste efecte, suntem de părere că prin folosirea unor strategii adecvate de management muzeele au posibilitatea de a-și îmbunătăți toate cele patru componente ale sustenabilității.



## **PARTEA A II-A: ANALIZA MANAGEMENTULUI ȘI SUSTENABILITĂȚII PRIN PRISMA MUZEELOR DIN ROMÂNIA**



***Capitolul 5: Cercetare empirică cu privire la managementul  
și sustenabilitatea muzeelor din România***



## **CAPITOLUL 5.**

### **CERCETARE EMPIRICĂ ASUPRA MANAGEMENTULUI ȘI SUSTENABILITĂȚII MUZEELOR DIN ROMÂNIA**

#### **5.1. Cercetare calitativă cu privire la opinia experților asupra managementului și sustenabilității muzeelor**

Scopul acestei analize calitative este acela de a clarifica anumiți termeni din literatura de specialitate pe baza opiniilor unor persoane cu experiență în sectorul muzeal. Totodată s-a urmărit identificarea situației actuale a muzeelor din România din punct de vedere al sustenabilității acestora, precum și formularea unor recomandări care să permită dezvoltarea acestor instituții.

Studiul efectuat de noi are următoarele obiective principale:

1. Să obțină mai multe informații cu privire la unele aspecte insuficient tratate în literatura de specialitate;
2. Să compare informațiile desprinse în urma studiului literaturii de specialitate cu experiențele practice ale unor experți din muzee.

În mod particular, în cadrul acestei cercetări ne-am propus:

1. Să aflăm mai multe informații cu privire la părerea experților față de managementul și sustenabilitatea muzeelor din România;
2. Să vedem care sunt concepțiile experților referitor la noțiunea de sustenabilitate muzeală;
3. Să descoperim dacă sustenabilitatea muzeală este influențată de anumite caracteristici ale muzeelor;
4. Să dezbatem rolul jucat de factori precum mărimea muzeului, profilul muzeului, numărul de vizitatori și veniturile proprii, asupra sustenabilității;

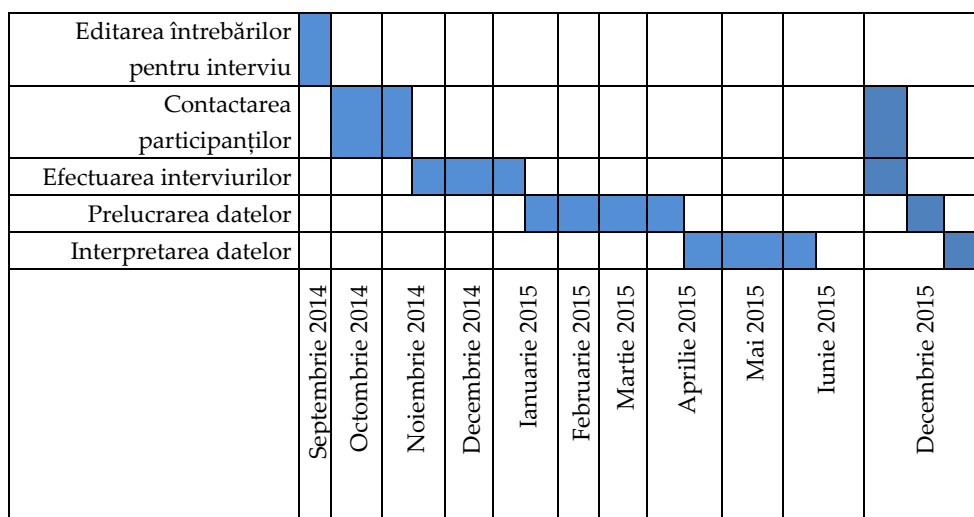
5. Să identificăm o serie de indicatori pentru măsurarea sustenabilității și a unor măsuri de creștere a nivelului de sustenabilitate a muzeelor.

### **5.1.1. Metodologia cercetării**

Pornind de la recomandarea lui Pachucki (2012) de utilizare a interviurilor pentru formarea unei perspective de ansamblu asupra unui fenomen, pentru atingerea obiectivelor acestei cercetări am recurs la efectuarea unui număr de 7 interviuri semi-structurate cu experți din sectorul muzeal în perioada 2014 - 2015. Efectuarea interviurilor s-a realizat conform metodologiei descrise de Brinkmann și Kvale (2015). Întrebările principale adresate experților au fost următoarele:

1. Credeți că este necesar ca muzeele să fie sustenabile, sau nu? De ce?
2. Ce părere aveți despre sustenabilitatea muzeelor din România? Există anumite acțiuni adoptate de către acestea pentru a deveni sustenabile?
3. Ce înțelegeți prin „satisfacerea de către muzeu a nevoilor comunității” și în ce măsură realizează acest lucru muzeele din țara noastră?
4. Cum vă puteți da seama dacă măsurile adoptate de către un muzeu contribuie la creșterea sustenabilității acestuia?
5. În ce măsură credeți că dimensiunea (mărimea) unui muzeu influențează sustenabilitatea sa?
6. Există în opinia dumneavoastră o conexiune între sustenabilitate și profilul muzeului?
7. Există în opinia dumneavoastră o conexiune între sustenabilitate și numărul de vizitatori, respectiv veniturile proprii ale unui muzeu?
8. În ce măsură credeți că implementarea de către muzee a unor strategii de management și marketing poate contribui la creșterea sustenabilității lor?

Toți participanții la interviu au primit aceleași întrebări principale, în aceeași ordine. În funcție de răspunsurile intervievaților, au fost adresate întrebări suplimentare acolo unde s-a considerat ca fiind necesară o clarificare sau detaliere mai profundă a problematicii discutate. Datorită caracterului flexibil al planului de interviu, problematica adusă în discuție a putut fi analizată în profunzime. Etapele parcurse în derularea cercetării calitative bazată pe interviu sunt redată în graficul 3.1.



Graficul 5.1. Schema Gantt de planificare a interviului

La începutul fiecărui interviu, respondenților li s-a comunicat scopul cercetării și li s-a solicitat acceptul de înregistrare audio a discuției. Suplimentar, înainte de începerea propriu-zisă a interviului, tuturor respondenților li s-a prezentat definiția dată sustenabilității muzeelor de către ICOM. Pentru a asigura confidențialitatea răspunsurilor, experții au fost codificați cu litere de la A la G, în mod aleatoriu. Înregistrările audio obținute în urma interviurilor au fost transcrise, după care am recurs la analiza conținutului în vederea identificării unor cuvinte și paragrafe cheie.



### **Recrutarea participanților**

Criteriul de selectare a experților participanți la interviu a fost acela ca răspunsurile oferite să fie cât mai relevante. Întrucât prin această cercetare am urmărit aprofundarea cunoștințelor cu privire la un concept nou (sustenabilitatea muzeală) (Onwuegbuzie & Leech, 2007), la alegerea experților am ținut cont de experiența, expertiza, cunoștințele și disponibilitatea lor. Prin urmare, am recurs la o schemă nealeatorie de selectare a respondenților, bazată pe criterii specifice. În primul rând am avut în vedere selectarea unor experți cheie care dețin sau au deținut poziții de conducere în cadrul Rețelei Naționale a Muzeelor din România (RNMR). Motivul pentru care am considerat importantă alegerea unor astfel de respondenți este acela că, de regulă, aceștia sunt conectați și la alte organizații internaționale din sector precum ICOM, ceea ce face ca nivelul lor de expertiză în domeniul muzeal să fie ridicat, fapt pentru care au posibilitatea de a exprima opinii pertinente la întrebările adresate. În al doilea rând, ne-am axat atenția pe selectarea unor participanți la interviu care dețin o funcție de conducere în cadrul unui muzeu localizat în Baia Mare, București și Cluj-Napoca. În urma solicitărilor adresate mai multor persoane și instituții, au ales să participe la interviu directorul executiv și un vicepreședinte al RNMR, managerul Muzeului Național al Țăranului Român, managerul Muzeului de Artă din Cluj-Napoca, managerul Muzeului Județean de Artă «Centrul Artistic Baia Mare», managerul Muzeului de Mineralogie din Baia Mare și un șef de secție din cadrul Muzeului Județean de Istorie și Arheologie din Baia Mare.

#### **5.1.2. Interpretarea datelor**

Interpretarea datelor se concentrează pe analiza răspunsurilor date de experți. Rezultatele obținute în urma acestei analize sunt menite să ne arate în ce măsură conceptul de sustenabilitate este cunoscut și aplicat în muzeele românești, precum și factorii posibili care influențează pozitiv sau negativ sustenabilitatea unui muzeu.

5.1.2.1. *Necesitatea existenței unor muzee sustenabile*

Toți participanții la interviu sunt de părere că este necesar ca muzeele să fie sustenabile.

**Expertul A** consideră că muzeele trebuie să fie sustenabile „*mai ales pentru că nu au încotro în contextul actual*” dar este de părere că și în situația în care mediul extern ar fi fost mai favorabil pentru muzee acestea tot ar fi trebuit să fie sustenabile. Motivul este acela că sustenabilitatea trebuie privită atât în cheie financiară, economică, cât și în cheie culturală, ambele fiind extrem de importante pentru muzee, deoarece „*una îți aduce un capital financiar*” iar cealaltă „*îți aduce un capital spiritual.*” Pentru a fi sustenabile din punct de vedere financiar expertul A consideră că „*muzeele trebuie să facă în așa fel încât să fie valide în relația cu societatea și cu publicul*”, adică „*să-i oferi toate serviciile de care are nevoie*” precum și „*exact acele lucruri care îl determină pe respectivul vizitator să rămână în muzeu, să fie mulțumit de el, să aibă o experiență de vizitare memorabilă și să lase bani acolo.*” Pe de altă parte, din punct de vedere cultural un muzeu trebuie să fie „*într-adevăr un spațiu de învățare, și nu de învățare încrâncenată, academică ci de învățare relaxată, prietenoasă, dar eficientă*”. Mai precis, lucrurile învățate în cadrul muzeului trebuie să fie interesante, folositoare și să completeze setul de valori al vizitatorului. Pentru expertul A un muzeu sustenabil este acela care are:

- a) *capacitatea de administrare în cheie antreprenorială*, ceea ce presupune găsirea acelor soluții care să eficientizeze și să conducă la dezvoltarea organizațională a respectivului muzeu prin atragerea de resurse extra financiare și prin generarea de proiecte care la rândul lor dezvoltă alte proiecte;
- b) *capacitatea de a se adapta la tipul de consum al resurselor naturale într-un mod cât mai eficient*, aici fiind vorba despre muzeele inteligente sau muzeele verzi care consumă foarte puține resurse prin utilizarea energiilor alternative, dar produc cultural foarte mult.

Așadar, acest expert face referite la toate dimensiunile sustenabilității, respectiv: sustenabilitatea economică, socio-culturală și sustenabi-

litatea ecologică. Totodată, în opinia acestui expert un muzeu sustenabil poate fi definit astfel:

*„Un muzeu sustenabil este un muzeu creativ, un muzeu care oferă mai mult decât dimensiunea de vizitare; un muzeu care oferă ceva concret pentru petrecerea timpului liber și pentru învățare în raport cu competiția, (...) care își cunoaște foarte bine avantajele competitive, secțiunea de piață și țintele pe care și le proiectează. Un muzeu sustenabil devine un muzeu antreprenorial, un muzeu care trebuie să înțeleagă foarte bine că managementul nu este un management de administrare pură coroborat cu asistență socială permanentă (asta înseamnă să primești bani permanent de la bugetul de stat), ci dimpotrivă este o căutare permanentă de adaptare la nevoile și la stilurile de viață care se întâmplă în jurul nostru.”*

**Expertul B** este de părere că muzeele trebuie să fie sustenabile și deci să *„aibă o dezvoltare firească din surse din interior”* deoarece în România muzeele fie depind în proporție de 50-80% de subvenții publice, fie sunt subfinanțate, caz în care nu pot funcționa corespunzător.

**Expertul C** consideră că muzeele trebuie să fie sustenabile, dar nu numai din punct de vedere financiar ci și cultural: *„trebuie găsite niște soluții inteligente de obținere de finanțare sau proiecte care să genereze bani pentru muzeu dar care să rămână în continuare de o calitate adecvată din punct de vedere cultural.”* În opinia acestui expert muzeele trebuie să desfășoare activități generatoare de venituri pentru a nu depinde de finanțarea publică, care adeseori este insuficientă, însă aceste venituri trebuie să fie utilizate pentru susținerea misiunii și obiectivelor culturale ale muzeului. Acesta este de părere că muzeele pot deveni sustenabile fără să înregistreze neapărat un flux foarte mare de bani, prin încheierea de parteneriate și prin contracte de barter de diferite tipuri. Avantajul unei astfel de abordări ar fi acela că *„nu intră bani cash în muzeu (...) dar în schimb acesta beneficiază evident de servicii competente pe care le asigură niște firme profesioniste în diferite domenii și atunci poate să-și pună în aplicare proiecte pe care probabil altfel nu ar putea să și le pună.”*

**Expertul D** asociază sustenabilitatea cu „*asigurarea continuității activității*”, fiind de asemenea de părere că este necesar ca muzeele să fie sustenabile.

**Expertul E** consideră sustenabilitatea ca fiind *o stare printr-un cumul de procese care trebuie să aibă ca finalitate identificarea și punerea în mișcare a unor mecanisme de susținere viabilă a unor instituții*. Prin urmare, în opinia sa e necesar ca muzeele să fie sustenabile, alternativa la sustenabilitate fiind desființarea. Spre deosebire de experții anteriori, expertul E nu este de acord cu definiția dată de ICOM sustenabilității muzeale. Acesta consideră că un muzeu sustenabil e un muzeu care „poate fi susținut de patroni, de societate, de comunitate”, sustenabilitatea economică a unui muzeu trebuind în primul rând să fie asigurată de autoritatea superioară care-l patronează. În vederea dezvoltării sustenabile acest expert consideră că un muzeu trebuie să parcurgă 3 etape anterioare: a) să supraviețuiască, b) să supraviețuiască bine, c) și să se apropie de un statut de stabilizare sănătoasă pe termen mediu (3-5 ani). În opinia expertului dezvoltarea sustenabilă a unui muzeu înseamnă „să existe o curbă de creștere, preferabil relativ blândă, deci fără salturi mari”, dar constantă, fără diminuări, „în așa fel încât să se aducă valoare adăugată în domeniul dezvoltării specifice (care înseamnă expoziții, cunoașterea patrimoniului, restaurări, deci toate activitățile care sunt specifice unui muzeu)”.

În opinia **expertului F**, muzeele, la fel ca și orice altă activitate antropică, trebuie să aibă în vedere conceptul de sustenabilitate prin toate componentele pe care acesta le presupune. În primul rând, expertul accentuează importanța creșterii veniturilor proprii ale unui muzeu astfel încât acesta să aibă suficiente resurse financiare și în același timp să demonstreze că activitățile pe care le desfășoară sunt atractive pentru public. De asemenea, expertul consideră că orientarea muzeelor către folosirea resurselor energetice regenerabile și adoptarea unor măsuri precum utilizarea panourilor solare și a unor sisteme de izolație performante pot ajuta atât la diminuarea cheltuielilor de funcționare a instituției, cât și la reducerea impactului negativ asupra mediului.

**Expertul G** crede că în principiu muzeele ar trebui să fie sustenabile și asociază acest concept cu misiunea pe care o au muzeele de a reflecta cunoștințele acumulate de-a lungul timpului cu privire la istoria, cultura, obiceiurile și tradițiile locale, precum și conexiunile existente între acestea și cele manifestate pe plan regional, național și internațional. Chiar dacă muzeele sustenabile ar putea genera numeroase beneficii socio-culturale în comunitate, expertul arată că adeseori acest deziderat este afectat de faptul că multe instituții nu au reușit să își adapteze viziunea la epoca în care trăim.

#### 5.1.2.2. Sustenabilitatea muzeelor din România

**Expertul A** este de părere că muzeele din România sunt într-un stadiu incipient în ceea ce privește sustenabilitatea. Acestea sunt în etapa în care încearcă să înțeleagă modul *„în care funcționează sustenabilitatea și care sunt beneficiile ei”*, deci nu au ajuns să aplice acest concept, dar au trecut de etapa în care să refuze complet ideea de sustenabilitate. Referitor la acțiuni adoptate de muzeele din România pentru a deveni sustenabile, expertul A a dat ca și exemplu proiectul demarat de Complexul Muzeal Astra din Sibiu, care oferă posibilitatea oamenilor de a-și proiecta locuințe după modelele care se află în Muzeul Satului. Motivul pentru care acest proiect e generator de sustenabilitate este acela că prin intermediul acestuia muzeul iese înafara cadrului său, adică colaborează în mod inteligent cu societatea și cu publicul și are totodată o valoare culturală și pedagogică pentru că *„oferă un sistem de a educa publicul în ceea ce privește arhitectura, detaliul estetic, în ceea ce privește modul de a construi inteligent și sănătos”*. Un alt exemplu de muzeu care *„gândește în cheie sustenabilă”* este Casa Mureșenilor din Brașov întrucât acesta intră în categoria muzeelor ce *„se transformă și se orientează către ideea de muzeu al comunității”*.

**Expertul B** consideră că nu se gândește nimeni de regulă la sustenabilitate în muzeele din România. Scopul muzeelor este acela de a obține *„surse de finanțare sigure de la bugetele publice și, evident pentru că acestea sunt întotdeauna insuficiente, încearcă să obțină finanțări de la*

*evenimente ocazionale, dar aceste evenimente sunt arareori strict legate de activitatea muzeului. De obicei se referă la închirierea de spații pentru desfășurarea unor evenimente străine activității muzeelor.”*

**Expertul C** este de părere că în România sunt puține muzee care adoptă măsuri pentru a deveni sustenabile, marea majoritate a muzeelor aflându-se în prezent într-o etapă de stagnare sau chiar declin din punct de vedere al dezvoltării lor. În opinia acestui expert dezvoltarea muzeelor din România s-a suprapus cu perioada de creștere economică, adică din anii 2006-2007 și până prin 2010-2011, după care contextul economic și politic nefavorabil, corelat cu „căderea într-o rutină” a muzeelor a făcut ca *„în loc ca activitatea acestora să se dezvolte, să intre într-un con așa de umbră și pe o pantă descendentă”*. Unul din factorii care afectează sustenabilitatea economică a muzeelor, conform acestui expert, este mediul politic și legislativ din țara noastră. Pe de o parte muzeele nu pot să-și raporteze veniturile proprii dintr-un an în altul, iar pe de altă parte, adeseori creșterea veniturilor proprii este însoțită de o reducere a subvenției încasate de la bugetul de stat, ceea ce înseamnă că *„de fapt nu ai mai mulți bani ci numai că muncești mai mult pentru aceiași bani”*. În ceea ce privește sustenabilitatea socio-culturală, expertul consideră că în urmă cu 5 ani existau foarte multe proiecte în muzee care aveau atât o componentă culturală, cât și o componentă socială legată în special de educație. În prezent, fondurile destinate finanțării unor astfel de proiecte s-au diminuat, ceea ce face ca și impactul socio-cultural al acestora să fie mai limitat.

**Expertul D** consideră că muzeele din România adoptă acțiuni pentru a deveni sustenabile. Un exemplu în acest sens este Muzeul de Artă din Cluj care a aplicat o strategie de diversificare a activităților și serviciilor oferite vizitatorilor. Scopul acestei strategii a fost acela de a transforma muzeul într-un „centru cultural” adică într-un „spațiu în care nu numai activitățile specifice unui muzeu de artă să fie, să zicem, dezvoltate, ci și acele activități care au interferențe cu alte genuri ale artelor.” În acest sens muzeul a găzduit conferințe, spectacole, concerte, dezbateri și alte activități și programe educative prin care a încercat să depășească

anumite granițe legate de specificul instituției muzeale. Un exemplu concret de acțiune cu impact pozitiv asupra sustenabilității muzeului a reprezentat-o înființarea pe perioada de vară (iunie-septembrie), în curtea muzeului, a unei cafenele cu program cultural. Impactul socio-cultural al acestei cafenele a fost unul foarte ridicat deoarece s-au organizat spectacole de muzică, operă și teatru *„iar la serile în care se oferea și program cultural era o audiență foarte mare.”* Conform declarațiilor expertului D *„publicul venea special pentru programul cultural, mai puțin pentru ceea ce înseamnă serviciul de terasă.”* Pe de altă parte, această cafenea culturală a condus și la creșterea sustenabilității economice a muzeului ca urmare a creșterii veniturilor proprii, dat fiind faptul că spațiul pus la dispoziție de către muzeu a fost folosit de către o firmă specializată contra unei sume.

**Expertul E** consideră că sustenabilitatea muzeelor din România are o tendință de depreciere în principal datorită resurselor umane. Angajații calificați ies din sectorul muzeal ca urmare a atingerii vârstei de pensionare, intrările în sistem au fost blocate o perioadă lungă de timp iar angajații noi de regulă nu au vocația și competențele necesare. În opinia expertului E, răspunzător pentru această situație și cel care are capacitatea de a schimba ceva în această privință este patronul / proprietarul muzeului. Expertul consideră că muzeele din România adoptă măsuri pentru a deveni sustenabile, cea mai importantă fiind politica expozițională. În opinia sa, prin expoziții are loc deschiderea muzeului înspre comunitate, *„împăcarea cumva între specialiști, care știu despre ce e vorba, și publicul care ar trebui să-și dorească asta”*. O altă măsură o constituie lărgirea gamei de produse și servicii. Din acest punct de vedere unele muzee mari, precum Muzeul Național de Științele Naturii, au ajuns să aibă un portofoliu de activități extins. În ceea ce privește rolul muzeelor pe partea asigurării coeziunii sociale, expertul e de părere că *„se iau din alte sectoare ale domeniului public și se pun în cârca muzeului sarcini suplimentare care nu țin de specificitatea sa imediată, dar în care sigur muzeul trebuie să fie actor”*.

**Expertul F** arată că sustenabilitatea a început să devină o preocupare și pentru muzeele din România. În cadrul adunărilor anuale ale muzeelor se discută despre aspecte de management și marketing care ar putea avea un impact pozitiv asupra sustenabilității. În special, accentul este pus pe derularea unor activități care să conducă la creșterea numărului de vizitatori și a veniturilor proprii. De asemenea, diversificarea ofertei de produse și servicii a muzeului este o strategie aplicată de tot mai multe muzee cu scopul de a se adapta într-o măsură mai mare cerințelor pieței: *„ideea ar fi aceea ca publicul vizitator să primească cât mai multe tipuri de servicii în interiorul muzeului. Să viziteze efectiv expozițiile oferite, deci practic componenta culturală, dar, dacă vizitatorii doresc și alte tipuri de servicii, cum ar fi cele oferite de un restaurant, acestea să existe în ofertă.”*

**Expertul G** este de părere că unele muzee din țară s-au adaptat foarte bine la cerințele legate de sustenabilitate. Ca și exemplu de bună practică expertul menționează cazul Muzeului Național de Etnografie al Transilvaniei, despre care consideră că și-a îmbunătățit foarte mult performanțele și imaginea publică ca urmare a dinamizării și diversificării activităților organizate. Deoarece muzeul a devenit un spațiu deschis pentru orice fel de manifestări legate de profilul său, de la expoziții lego, muzică jazz și populară, până la lansări de carte, oamenii sunt atrași să intre și să viziteze muzeul.

#### 5.1.2.3. Satisfacerea nevoilor comunității de către muzee

**Expertul A** consideră că satisfacerea de către muzeu a nevoilor comunității înseamnă *„să devii exact un muzeu al comunității”* iar *„un muzeu al comunității este un muzeu pe care comunitatea și-l asumă, este un muzeu în care comunitatea se regăsește, (...) care dezvoltă activități în care într-adevăr comunitatea contează.”* Mai precis, *„comunitatea propune expoziții, comunitatea interacționează, comunitatea este chemată la sfat, comunității i se cere părerea, deci devine un muzeu ablativ. Un muzeu ablativ este acela în care multe lucruri, de la expoziții până la evenimente pedagogice, culturale, se construiesc împreună cu, și nu pentru comunitate.”* Din păcate, sunt puține muzee românești care realizează acest lucru.



**Expertul B** este de părere că un muzeu trebuie mai întâi să-și definească foarte clar comunitatea căreia se adresează și abia apoi să identifice și să încerce să satisfacă nevoile acesteia. Mai precis, un muzeu de importanță locală trebuie să se adreseze comunității locale, un muzeu județean „trebuie să fie interesat de tot ceea ce se întâmplă în județ, nu doar în municipiul reședință”, în timp ce un muzeu de importanță națională trebuie să se adreseze unei comunități din întreaga țară „nu doar din orașele în care acest muzeu de importanță națională funcționează”. Din acest punct de vedere expertul consideră că în România „sunt destul de puține muzeele care reușesc să aibă un grad de acoperire pentru întreaga comunitate căreia se adresează”, ceea ce implicit înseamnă că gradul de satisfacere de către muzee a nevoilor comunității este destul de redus. Cu privire la activitățile desfășurate de muzee, indiferent că este vorba de conferințe, lansări de carte, debateri, programe educaționale sau expoziții, expertul consideră că acestea ar trebui să „fie de interes public imediat”. *„Muzeele ar trebui cu alte cuvinte să-și depășească rolul pasiv pe care îl au în comunitate, cel de informare culturală și de creare a unui eveniment cultural strict legat de colecția muzeală.”* De exemplu, un muzeu de istorie nu ar trebui să „se axeze exclusiv pe prezentarea istoriei locale îndepărtate” ci „ar trebui să fie foarte interesat de ceea ce urmează să se întâmple în viitorul localității”, întrucât oamenii sunt interesați de modul în care li se dezvoltă localitatea. „Muzeul ar trebui să profite de acest interes și să se adreseze comunității cu probleme care sunt presante pentru comunitate”, cu atât mai mult cu cât „prin natura activității, muzeele au cele mai largi posibilități de exprimare” dintre toate instituțiile publice de cultură din România. Expertul concluzionează că gradul în care un muzeu satisface nevoile comunității depinde în mare măsură de interesul și implicarea managerului instituției în viața comunității în care funcționează muzeul.

**Expertul C** consideră că din acest punct de vedere *„iarăși se poate spune că sunt numai câteva muzee care sunt mai active pe linia asta și pot să fie date ca exemple pozitive și celelalte care nu au neapărat o relație cu comunitatea, în sensul că (...) oferă programe publice în virtutea unei practici,*

*rutine și cam atât.*" Prin urmare, majoritatea muzeelor din România nu „vizează în mod special comunitatea”, fapt pentru care „nici comunitatea nu-i răspunde”, adică „nici comunitatea nu se duce la muzeu și nu e interesată”. Ca și exemple pozitive expertul a menționat Muzeul Carpaților Răsăriteni și Muzeul Casa Mureșenilor din Brașov, precum și unele muzee și case memoriale din București care au realizat acest lucru deoarece „au venit asociații, deci să zicem așa a venit comunitatea și le-a propus proiecte și ei au acceptat.” Referitor la Muzeul Național de Istorie Naturală Grigore Antipa expertul consideră că fac în continuare „niște proiecte foarte bune și frumoase”, fiind „probabil unul dintre puținele muzee care odată ce au început să-și schimbe abordarea au rămas cumva cu altă abordare”.

**Expertul D** este de părere că *„muzeul trebuie să-și adapteze programele în funcție de preferințele publicului”*. Acest lucru însă a determinat apariția unei dispute *„între specialiști și cei care sunt autorii unor astfel de idei pentru că de multe ori se înțelege că aceste gusturi ale publicului nu sunt pe măsura calității științifice sau artistice pe care muzeul o propune. Adică publicul ar fi înclinat către acele activități mai de consum, cu un conținut calitativ scăzut, mai populare”*. La întrebarea dacă muzeul ar trebui să rămână elitist și să se adreseze doar unui segment restrâns de populație sau să încerce să educe consumatorii astfel încât să-i atragă, expertul consideră că *„educația nu-i suficientă deoarece ca să educi trebuie deja să ai publicul în muzeu.”* În opinia sa este necesară atragerea publicului la muzeu, fapt care poate fi realizat prin programe, expoziții sau concerte de calitate. Pe de altă parte, expertul admite faptul că nevoile comunității sunt foarte puțin cunoscute de către muzeu. Motivul este acela că chestionarele aplicate vizitatorilor au avut ca și scop cunoașterea tipului de public care vine la muzeu, identificarea preferințelor vizitatorilor față de orarul muzeului și față de tipul de artă pe care doresc să-l vadă în muzeu. Prin urmare, au fost întreprinse cercetări doar în rândul vizitatorilor muzeului, și nu al întregii comunități, iar pe de altă parte aceste cercetări au fost destul de puține și insuficient dezvoltate pentru a permite cunoașterea nevoilor consumatorilor.

În opinia **expertului E**, pentru ca să poată fi vorba despre satisfacerea de către muzeu a nevoilor comunității, este necesar mai întâi „satisfacerea de către comunitate a nevoilor muzeului. Deci mai întâi muzeului trebuie să i se satisfacă nevoile primare”. În condițiile în care nevoile primare ale muzeelor din România în principal nu sunt suficient satisfăcute, automat nici nevoile comunităților nu sunt în cele mai multe cazuri acoperite. Conform acestui expert, până și marile muzee naționale au probleme din acest punct de vedere. Acestea reușesc să acopere doar nevoile comunității din localitatea în care funcționează în condițiile în care „fiind muzee naționale, prin statut, prin identitate și prin funcțiile lor”, ele trebuie să satisfacă nevoile consumatorilor la nivelul întregii țări.

Conform **expertului F**, muzeele trebuie să se implice în primul rând în satisfacerea nevoilor culturale ale comunității deoarece acesta este unul din scopurile principale pentru care funcționează. Din acest punct de vedere, muzeele ar trebui să identifice nevoile comunității, iar apoi să organizeze activități culturale, respectiv expoziții care să aibă o tematică de interes pentru comunitatea respectivă. De asemenea, organizarea de programe educaționale în colaborare cu instituțiile de învățământ reprezintă o altă acțiune prin care muzeele încearcă să satisfacă într-o măsură mai mare nevoile comunității.

**Expertul G** este de părere că măsura în care un muzeu reușește să satisfacă nevoile comunității depinde în primul rând de specialiștii din muzeu și de abilitatea acestora de a pune în valoare bunurile culturale: „de inteligența, de pasiunea acestor specialiști ține foarte mult ca micile sau marile comunități locale sau județene, sau chiar și turiștii să fie atrași înspre muzee”. De asemenea, dinamica evenimentelor organizate reprezintă un alt factor important care influențează gradul de satisfacție al publicului.

#### 5.1.2.4. Metode și tehnici de măsurare a sustenabilității muzeelor

Pornind de la premisa că un muzeu sustenabil este un muzeu al comunității, **expertul A** consideră că un muzeu poate să-și dea rapid seama dacă măsurile pe care le-a adoptat au un efect benefic asupra

sustenabilității, prin *observarea reacției comunității și a publicului*. Mai precis, un muzeu este sustenabil dacă:

- a) rata de vizitare și participare a publicului la activitățile și programele muzeului este ridicată,
- b) presa și lumea vorbește despre ceea ce face muzeul,
- c) muzeul este chemat, consultat sau solicitat în diferite parteneriate și colaborări ca urmare a faptului că și-a „*căpătat o notă de credibilitate, o notă de partener interesant, care are ceva de oferit și cu care merită să-ți alături imaginea*”.

Totodată, acest expert admite utilitatea derulării unor studii legate de calitatea serviciilor muzeale, pentru a putea determina impactul acțiunilor adoptate asupra sustenabilității unui muzeu. Chiar dacă în comunitatea muzeală din România conceptul de management al calității totale este puțin cunoscut și implementat, expertul arată că la nivel mondial există criterii de calitate bine stabilite, care definesc un muzeu sustenabil și în funcție de care se acordă titlul de «*muzeul european al anului*». În opinia expertului A,

*„Managementul calității totale înseamnă că tu ca muzeu oferi toate serviciile posibile pe verticală și pe orizontală publicului: de la banalul acces în muzeu, inclusiv pentru persoane cu dezabilități, până la posibilitatea de a se relaxa între două săli savurând o cafea, și până la posibilitatea de a găsi tot felul de colțuri și unghiuri și spații creative în care copilul poate interacționa și poate experimenta în voie tot felul de lucruri, cu condiția să i se ofere acest lucru (...) Managementul calității totale de fapt se rezumă la o serie de servicii și beneficii care se oferă omului.”*

**Expertul B** corelează sustenabilitatea unui muzeu cu gradul în care acesta satisface nevoile culturale ale comunității, fapt care poate fi determinat prin efectuarea unor cercetări sociologice. Expertul accentuează însă că muzeele nu trebuie să se limiteze doar la satisfacerea nevoilor cunoscute și exprimate ale oamenilor, ci trebuie să vină pe piață și cu o ofertă proprie „*care s-ar putea să stârnească interesul*

*publicului odată ce acesta află de oferta respectivă*". Așadar, în opinia acestui expert muzeele joacă un rol important în formarea gusturilor și preferințelor vizitatorilor.

**Expertul C** este de părere că măsurarea nivelului de sustenabilitate al unui muzeu impune utilizarea unor indicatori cantitativi și calitativi. În privința muzeelor românești expertul consideră că acestea utilizează preponderent indicatori cantitativi, legați de dinamica și profilul vizitatorilor, și mult mai rar desfășoară studii calitative, ceea ce bineînțeles reprezintă o problemă.

Același punct de vedere e împărtășit și de **expertul D** care nu face nici o referire la măsurarea calității, enumerând doar indicatori cantitativi precum: numărul de bilete acordate, numărul de publicații și obiecte promoționale vândute, numărul de intrări la spectacole și la activități unde nu se percepe bilet de intrare, numărul de referințe în presă sau în mediile online.

**Expertul E** pune un accent deosebit pe „*susținerea sustenabilității*” fiind de părere că „dacă apare un element de progres major (cum ar fi dublarea rapidă a spațiului expozițional disponibil prin primirea unei noi clădiri) primul său efect ar fi acela că ar deranja flagrant stabilitatea și sustenabilitatea fazei anterioare, introducând elemente de perturbare și de mare risc la adresa sustenabilității”. În opinia acestui expert, câțiva indicatori care pot fi utilizați pentru a analiza dacă un muzeu se înscrie sau nu pe un trend de stabilitate ca premisă a sustenabilității, sunt:

- *Rata de vizitare;*
- *Curba evolutivă sau regresivă a vizitatorilor pe termen mediu.* În opinia expertului e necesară analiza acestei curbe pe o perioadă de circa 10 ani pentru a putea observa dacă muzeul se înscrie în stabilitatea dezirabilă. Dacă trendul, respectiv curba este foarte zimțată, există riscul ca ceva să nu fie în regulă în dezvoltarea muzeului;
- *Echilibrul care se stabilește între 3 categorii de proveniență a publicului: vizitatorii expozițiilor de la sediu, a expozițiilor dinafara sediului dar din județ, respectiv a expozițiilor organizate înafara*

*județului*. Analiza acestui indicator în corelație cu tipul de muzeu (național, județean, local) permite măsurarea sustenabilității, deoarece reflectă gradul în care muzeul încearcă să acopere nevoile întregii comunități din care face parte (națională, județeană, locală). Astfel, un muzeu de importanță județeană, care organizează expoziții la nivel național, își depășește limitele de jurisdicție, ceea ce reprezintă „un indicator de performanță.” În schimb, pentru muzeele naționale, organizarea unor astfel de expoziții reprezintă „un indicator de difuzare, diseminare, distribuire la scară generală”;

- *Tipurile de beneficiari* (indicator care se analizează și în raportul de management);
- *Elemente calitative precum impresiile lăsate de vizitatori în cartea de onoare*. Spre exemplu, din 100 de mesaje scrise într-un an, 96 pot fi pozitive iar restul negative. Prin urmare, acesta poate fi un indicator de măsurare a satisfacției publicului;
- *Beneficiarii produselor secundare oferite de muzeu* (gen publicații și suveniruri);
- *Rata de absorbție a producției de produse secundare* (viteza de rotație a acestor produse);
- *Veniturile proprii și ponderea lor în total venituri*;
- *Raportul dintre cât a încasat și cât a consumat muzeul* (raportul dintre efect și efort).

**Expertul F** apreciază că variația numărului de vizitatori de la un an la altul reprezintă un indicator care permite măsurarea sustenabilității unui muzeu atât din punct de vedere economic, cât și din punct de vedere socio-cultural. Alți parametri menționați de către expert, care ar putea fi folosiți pentru a aprecia sustenabilitatea unui muzeu, sunt: mărimea veniturilor proprii, acțiunile culturale și educaționale organizate, numărul de participanți la acțiunile muzeului, procentul de energie regenerabilă și neregenerabilă folosit de către instituție, evoluția cheltuielilor cu energia termică.

**Expertul G** consideră că vizitatorii ar trebui să fie reprezentați de acei oameni care doresc să își îmbogățească cunoștințele, dar, din păcate, de multe ori accentul în muzee este pus doar pe cantitate, nu și pe calitate. Altfel spus, din dorința de a avea un număr cât mai mare de vizitatori, muzeele nu mai țin cont și de plus valoarea asimilată de aceștia: *„numărul de vizitatori nu cred că e cel care să reflecte neapărat realitatea. Nu că nu reflectă o realitate. Într-adevăr, oamenii au venit, au fost vizitatori. Însă, problema mea e cu ce rămân acești vizitatori; dacă vin din liberă voință, sau dacă vin că trebuie să vină. Și asta e o diferență uriașă.”* Din acest motiv, expertul este de părere că dinamica evenimentelor organizate reprezintă criteriul principal în funcție de care s-ar putea aprecia sustenabilitatea unui muzeu.

#### 5.1.2.5. Relația dintre mărimea unui muzeu și sustenabilitate

Mărimea unui muzeu din punct de vedere al numărului de angajați (structura organizatorică), al spațiilor administrate și al colecțiilor deținute nu reprezintă conform **expertului A** un factor de influență al sustenabilității, acesta fiind de părere că „procesul de management eficient (...) nu se raportează numai la dimensiunea organizației”.

Pe de o parte, expertul argumentează că „o dimensiune mai mare implică un angajament și o complexitate mai mare, și o implicare mai mare, deci un efort managerial mai mare”. Astfel, „câteodată, muzeele care au un personal mult mai redus (dar nu insuficient, adică acel personal care este mai mic, dar este atât cât trebuie), pot fi mult mai eficiente, pentru că și procesul de decizie este mai ușor de luat în momentul în care se pune pe tapet o problemă instituțională care trebuie rezolvată, decât într-un muzeu de tip corporație în care analiza trebuie realizată de mai mulți subiecți și atunci se întârzie și birocratizează foarte mult procesul de decizie, de diagnosticare sau de găsim a unei soluții. Din acest motiv, nu neapărat un muzeu mai mare este și un muzeu mai puternic și mai sustenabil.

Însă, pe de altă parte, un muzeu mai mare în sens de valoare a colecției, este un muzeu care de multe ori merge inertial bine. În acest sens, expertul dă ca și exemplu Muzeul Pergamon din Berlin în care nu se găsește nimic din ceea ce înseamnă Managementul Calității Totale punctat la sânge (spații de creativitate, spații de interacțiune, informație explicată într-un mod interactiv), dar, cu toate acestea, *„oamenii vin buluc pentru că este suficientă valoarea colecției”*. Astfel, muzeele de acest tip sunt sustenabile din punct de vedere financiar fără a mai întreprinde nimic în această direcție. Prin urmare, în ceea ce privește muzeele sustenabile pot fi identificate două categorii:

- a) *„muzee care sunt sustenabile și vor fi toată viața prin ceea ce oferă la nivel de colecții și atât;*
- b) *„muzee care devin sustenabile prin inovare, creativitate, propunerea de lucruri revoluționare (de exemplu, Victoria & Albert Museum care în permanență inovează, de la nivel curatorial și conceptualizarea unei expoziții, până la serviciile care le oferă).”*

Așadar, mărimea unui muzeu poate influența pozitiv sau negativ sustenabilitatea unui muzeu, în funcție de modul în care acesta este gestionat și imaginea pe care și-a format-o în cadrul pieței.

Același punct de vedere este împărtășit și de alți doi experți. **Expertul B** e de părere că mărimea unui muzeu nu are nici o relevanță în raport cu nivelul său de sustenabilitate, factorul important în acest sens fiind managementul instituției. **Expertul C** admite că un muzeu mai mare dispune de posibilitatea de a avea un impact social mai mare (și implicit de a obține venituri mai mari), însă acesta consumă mult mai multe resurse comparativ cu un muzeu mai mic care, pe de o parte, *„consumă mai puțin din toate punctele de vedere”*, iar pe de altă parte are un public țintă foarte clar definit, fapt care îi permite să dezvolte o relație mai consistentă și mai relevantă cu acesta. Prin urmare, expertul consideră că sustenabilitatea depinde mai degrabă de dinamica internă a muzeului decât de mărimea acestuia.

În condițiile în care muzeele din România se confruntă cu un deficit de personal, care afectează calitatea și cantitatea activităților,



**expertul D** consideră că mărimea unui muzeu din punct de vedere al structurii organizatorice se răsfrânge în mod direct asupra sustenabilității acestuia. Astfel, acest expert admite existența unei relații direct proporționale între cele două elemente (mărimea muzeului și sustenabilitate).

**Expertul E** consideră de asemenea că între mărimea muzeului și sustenabilitate există o legătură de interdependență, fără a putea spune cu exactitate dacă aceasta e directă sau inversă. Pe de o parte, „cu cât un muzeu e mai mare, mai divers, cu mai multă resursă umană, cu mai mult patrimoniu imobiliar, acesta are mai multe posibilități de a se adresa publicului și șanse mai mari de sustenabilitate cu impact în dezvoltare. În același timp, simultan, are mai mari dificultăți în a-și susține sustenabilitatea pentru că are nevoi mai mari de resurse financiare și umane.” Așadar, din cele afirmate de acest expert, se poate concluziona că mărimea unui muzeu ar putea înregistra o legătură directă cu sustenabilitatea socio-culturală și o legătură inversă cu sustenabilitatea financiară. Totodată, expertul accentuează că în evoluția acestor două elemente „există undeva un punct critic” (de echilibru) dincolo de care tipul de legătură se inversează.

**Expertul F** consideră că mărimea unui muzeu din mai multe puncte de vedere poate avea o influență asupra unor aspecte ale sustenabilității, dar fără ca acesta să fie un factor determinant pentru sustenabilitatea muzeului privită la modul general.

În opinia **expertului G** sustenabilitatea unui muzeu este dependentă de mărimea sa din punct de vedere al colecțiilor, deoarece „cu cât ai mai multe obiecte în patrimoniu, cu atât poți să organizezi mai multe expoziții, cu diferite teme”, ceea ce înseamnă că impactul cultural al muzeului poate fi mai ridicat. Pe de altă parte, expertul punctează și posibilitatea de a organiza și/sau aduce expoziții itinerante cu teme interesante de la alte muzee, caz în care mărimea patrimoniului propriu nu ar mai reprezenta un factor atât de important. Totodată, expertul identifică o legătură directă între sustenabilitate și angajații de care dispune muzeul, atât ca număr, cât și ca pregătire.

#### 5.1.2.6. Relația dintre profilul muzeului și sustenabilitate

În ceea ce privește conexiunea dintre sustenabilitate și profilul muzeului, **expertul A** susține că unele muzee au anumite avantaje concurențiale determinate de domeniul profesional în interiorul căruia activează. Spre exemplu, prin specificul lor, muzeele de științele naturii sunt mai atractive pentru publicul tânăr. Cu toate acestea, expertul este de părere că aceste avantaje pot fi foarte ușor eliminate de către celelalte muzee în măsura în care acestea dau dovadă de inovativitate, creativitate și devin spații de interacțiune socială.

Din experiența personală, **expertul B** consideră că nu există nici o legătură între sustenabilitate și profilul muzeului: *„am avut cazuri de muzee care erau considerate dificile (nu reușeau să atragă public) și care s-au schimbat brusc de la un an la altul pur și simplu pentru că a venit un alt manager care a reușit să aducă acolo programe care să intereseze publicul. Deci profilul nu are nici o importanță.”*

**Expertul C** admite că există unele muzee (precum cele de istorie sau de științele naturii) care au o atractivitate mai mare față de public, ceea ce înseamnă că din punct de vedere teoretic au și un impact mai mare și prin urmare sunt mai sustenabile. Pe de altă parte, expertul consideră că muzeele de artă, chiar dacă au mai puțini vizitatori, au un impact mai profund deoarece publicul este mai atent la ce se întâmplă în muzeu.

**Expertul D** consideră că profilul muzeului are capacitatea de a influența atractivitatea, numărul de vizitatori ai unui muzeu și, prin urmare, sustenabilitatea sa, în acest sens dând ca și exemplu un muzeu de paleontologie care este strict specializat și se adresează unui grup restrâns de oameni interesați. Cu toate acestea, și acest expert e de părere că modul de realizare al expoziției de bază și activitățile conexe asociate acesteia au capacitatea de a elimina dezavantajul determinat de profilul muzeului.

O opinie similară cu cea a experților anteriori o are și **expertul E** conform căruia, între cele două elemente *„o conexiune, sau două, sau trei sigur există”*, însă nu există o determinare (adică, un muzeu care are un profil mai puțin atractiv nu e obligatoriu și lipsit de sustenabilitate).

**Expertul F** crede că s-ar putea să existe o conexiune între profilul muzeului și sustenabilitate, însă nu neapărat de tip determinant. Pe de o parte, *„fiecare muzeu, indiferent de profilul pe care îl are, își poate face o strategie și apoi să o implementeze prin anumite proiecte astfel încât el să fie atractiv pentru vizitatori și pentru comunitate”*. Pe de altă parte, atât la nivel național cât și internațional se poate observa că anumite tipuri de muzee în funcție de profilul acestora, pot să atragă un număr de vizitatori mai ridicat: *„spre exemplu, muzeele de științele naturii cred că sunt mai atractive pentru vizitatorii de vârste mai mici. E un lucru cert acest lucru. Pe copii mult mai ușor îi atrag muzeele de științele naturii în care există ori dinozauri ori alte piese similare”*.

**Expertul G** susține existența unei legături între profilul muzeului și sustenabilitate. Acesta consideră că muzeele atipice, unice, au o capacitate mai ridicată de a trezi interesul publicului: *„dacă în oraș s-ar inventa de exemplu un muzeu despre nave extraterestre sau extraterestrești, bineînțeles că ar fi mult mai entuziasmant decât cele care există”*.

#### *5.1.2.7. Relația dintre numărul de vizitatori, veniturile proprii și sustenabilitatea unui muzeu*

Majoritatea experților intervievați admit faptul că numărul de vizitatori și veniturile proprii ale muzeelor pot reprezenta niște indicatori pentru măsurarea sustenabilității acestora, dar că limitarea doar la aceste două criterii nu este suficientă pentru a cataloga un muzeu drept sustenabil sau nu. Astfel, **expertul A** completează lista indicatorilor cu „măsura în care muzeul folosește resursele bio”, **expertul B** e de părere că trebuie luată în considerare „percepția pe care publicul o are față de muzeu” iar **expertul C** aduce în discuție necesitatea derulării unor studii calitative. În timp ce **expertul C** consideră că există muzee care stau foarte bine în privința numărului de vizitatori, dar cu toate acestea nu sunt sustenabile, **expertul D** crede că numărul de vizitatori reprezintă indicatorul principal pentru măsurarea sustenabilității unui muzeu (socială, culturală și economică). **Expertul E** acceptă (cu părere de rău) faptul că numărul de vizitatori și veniturile proprii sunt elemente în funcție de care se analizează sustenabilitatea,

accentuând că „în viitorul apropiat factorul venituri va fi luat în considerare tot mai acut ca un element procustian”. **Expertul F** consideră că numărul de vizitatori poate să fie direct corelat cu veniturile proprii, iar veniturile proprii ale unui muzeu sunt cele care din punct de vedere financiar cert cresc sustenabilitatea unui muzeu. O părere diametral opusă o are **expertul G** care neagă posibilitatea folosirii veniturilor proprii și a numărului de vizitatori ca indicatori de măsurare a sustenabilității. În opinia expertului, în anumite etape din viața unui muzeu veniturile proprii pot fi foarte mari datorită unor factori din mediul extern (de exemplu, apariția necesității de efectuare a unor săpături arheologice). În momentul dispariției acestor factori (de exemplu, se finalizează o autostradă pentru care a fost nevoie de săpături), implicit veniturile proprii ale muzeului vor scădea, fără ca managementul instituției să poată face ceva pentru a evita acest lucru. În ceea ce privește numărul de vizitatori, expertul consideră că prețurile билетelor sunt foarte mici, motiv pentru care veniturile atrase de un muzeu pe această cale sunt aproape nesemnificative.

#### *5.1.2.8. Relația dintre sustenabilitatea muzeului și folosirea unor strategii de management și marketing*

**Expertul A** consideră că există o legătură strânsă între utilizarea unor strategii de management și marketing și creșterea sustenabilității unui muzeu, deoarece sustenabilitatea e dată de:

- a) Capacitatea de a crea, inova și oferi servicii de calitate;
- b) Capacitatea financiară de a genera venituri proprii;
- c) Imaginea, cultura și artefactele oferite.

Deoarece muzeele au un deficit mare în ceea ce privește specialiștii adevărați în management și marketing, pentru elaborarea unor strategii de succes expertul A recomandă externalizarea acestor servicii și crearea unei colaborări cu firme specializate în acest domeniu.

**Expertul B** crede că existența unor strategii coerente au capacitatea de a contribui la creșterea sustenabilității unui muzeu. Mai mult decât atât, în opinia sa este absolut necesar să existe astfel de strategii deoarece, „dacă ai o activitate diversificată și interesantă dar nu știi să o comunici,

*atunci evident că degeaba o faci*". La fel ca și expertul A, și expertul B atrage atenția asupra crizei de angajați profesioniști în departamentele de marketing ale muzeelor, datorată salariilor mici impuse de lege. În ciuda acestui punct slab, externalizarea nu reprezintă o soluție din punctul său de vedere deoarece colaborarea cu firme specializate se poate realiza pentru diferite evenimente însă „muzeul are nevoie de cineva care să se ocupe de marketingul instituției permanent”.

Pentru a-și susține opinia conform căreia implementarea unor strategii ajută la creșterea sustenabilității muzeelor, **expertul C** dă ca și exemple pozitive Muzeul Național de Artă al României și Muzeul Național de Istorie Naturală „Grigore Antipa” care „au început să crească din toate punctele de vedere (număr de vizitatori, diversificarea activităților, creșterea impactului programelor, atractivitatea față de sponsori), datorită unor strategii de marketing, asociate unor strategii de ofertă inteligente”.

**Expertul D** este de părere că muzeele trebuie să folosească instrumente de marketing pentru creșterea audienței și veniturilor proprii, la fel ca și orice companie privată, accentuând că în majoritatea muzeelor lipsește departamentul de marketing și promovare, aceste sarcini fiind făcute de persoane care nu au pregătirea necesară, fapt pentru care performanțele muzeelor nu sunt atât de mari cum ar putea să fie.

**Expertul E** consideră că strategiile și sustenabilitatea sunt interdependente, cu observația că e necesară implementarea cu succes a strategiilor, sau măcar cu succes relativ, pentru că implementarea poate să fie și defectuoasă, caz în care efectul asupra sustenabilității este negativ.

**Expertul F** este foarte convins că existența unor strategii adecvate de management la modul general, și de marketing în mod particular, pot influența pozitiv creșterea sustenabilității muzeelor: *„sunt ferm convins că gândind o strategie și apoi implementând-o prin proiecte clare și prin activități care se derulează poate contribui în mod concret și evident la creșterea sustenabilității unui muzeu”*.

**Expertul G** consideră că în principal strategiile de marketing sunt cele care au capacitatea de a conduce la creșterea sustenabilității: *„un anumit tip de promovare a tuturor activităților care se desfășoară la muzeu poate să contribuie în chip decisiv la sustenabilitate”*. În mod particular, expertul accentuează necesitatea derulării unor campanii de promovare prin difuzarea de reclame televizate cu muzeele și cu locația lor.

### 5.1.3. Concluziile deprinse în urma cercetării calitative

În urma analizei răspunsurilor date de experți am putut observa existența a două concepții diametral opuse cu privire la ce înseamnă un muzeu sustenabil și ce rol trebuie să joace muzeul în raport cu societatea. Majoritatea experților (6 din 7) consideră că sustenabilitatea trebuie să fie asigurată din interiorul muzeului. Expertul A accentuează că, pentru a fi sustenabile, muzeele trebuie să-și cunoască foarte bine clienții, concurenții, avantajele competitive, secțiunea de piață, obiectivele și să adopte un comportament antreprenorial în vederea creșterii valorii oferite consumatorilor. Totodată, un muzeu sustenabil trebuie să aibă în vedere creșterea veniturilor proprii sau găsirea unor surse alternative de finanțare a activităților, dat fiind faptul că subvențiile publice sunt limitate și adesea insuficiente.

Dacă opiniile a șase experți sunt în concordanță cu descrierile existente în literatura de specialitate cu privire la sustenabilitatea muzeală, opinia expertului E, conform căreia un muzeu sustenabil e un muzeu căruia i se asigură suficiente resurse financiare publice, contravine principiilor de dezvoltare sustenabilă. În concluzie, dat fiind rolurile și funcțiile moderne ale muzeelor, în viziunea noastră sustenabilitatea unui muzeu trebuie analizată în primul rând în funcție de ieșirile (output-urile) pe care acesta le generează din punct de vedere economic, social, cultural și educațional, scopul fiind acela de a maximiza raportul dintre ieșiri și intrări (resurse utilizate).

În ceea ce privește utilizarea rațională a resurselor (inclusiv a celor naturale), este demn de remarcat că doar doi experți (A și F) au menționat acest aspect ca fiind o caracteristică a unui muzeu sustenabil.

Acest lucru ne permite să concluzionăm că majoritatea specialiștilor din muzeele românești nu cunosc pe deplin noțiunea de sustenabilitate (cu cele patru componente ale sale referitoare la mediul economic, social, cultural și natural).

Ipoteza noastră este susținută și de răspunsurile experților referitoare la sustenabilitatea muzeelor din România. Astfel, chiar dacă sunt câteva muzee care încearcă fie sustenabile prin diversificarea produselor și serviciilor în conformitate cu nevoile consumatorilor și prin derularea de proiecte culturale „împreună cu și pentru comunitate”, experții intervievați au considerat că în general muzeele românești nu sunt sustenabile. În opinia lor, cauzele care au determinat apariția acestei situații țin atât de contextul economic, politic și legislativ din România, cât și de mediul intern al muzeelor precum insuficiența resurselor umane și nivelul de calificare a acestora, pregătirea deficientă a unor manageri muzeali în probleme de administrare antreprenorială și rezistența la schimbare.

Întrebările 4, 5, 6 și 7 au avut în vedere identificarea unor posibili factori de influență a sustenabilității și a unor indicatori de măsurare a acesteia. Astfel, din răspunsurile experților tragem concluzia că sustenabilitatea poate fi măsurată pe baza unor indicatori precum:

- Rata de vizitare fizică și online a muzeului;
- Numărul și tipul de apariții în presă;
- Numărul de parteneriate și colaborări;
- Veniturile proprii atrase din diverse surse (bilete, vânzare de produse și servicii conexe, sponsorizări, donații, fonduri nerambursabile etc.) și ponderea lor în total venituri;
- Viteza de rotație a stocurilor;
- Utilizarea resurselor bio și a energiilor alternative;
- Percepția publicului (care poate fi măsurată *cantitativ* prin numărul de aprecieri pe pagina de Facebook a muzeului sau a mesajelor pozitive și negative din cartea de impresii și *calitativ* prin utilizarea unor instrumente precum SERVQUAL);
- Numărul de expoziții realizate înafara sediului (în județ, în țară și în străinătate) și rata de vizitare a acestor expoziții.

Referitor la mărimea unui muzeu din punct de vedere al resurselor umane și materiale deținute, putem concluziona că există o conexiune între acest factor și sustenabilitate. Mai precis, legătura este una directă în ceea ce privește sustenabilitatea socio-culturală, dat fiind faptul că, cu cât dispune de mai multe resurse, cu atât un muzeu poate desfășura mai multe activități și programe educaționale. Pe de altă parte, legătura este inversă în raport cu componenta sustenabilității legată de mediul natural, deoarece un muzeu mai mare de regulă consumă mai multe resurse naturale. Din punct de vedere economic nu poate fi stabilită nici o legătură între cele două elemente întrucât mărimea muzeului influențează atât efectul cât și efortul, rezultatul raportului putând astfel să rămână neschimbat. În concluzie, luând în considerare aceste influențe opuse, în urma rezultatelor obținute din cercetarea calitativă suntem de părere că mărimea unui muzeu nu reprezintă un factor determinant al sustenabilității globale a unui muzeu (analizată prin prisma celor trei componente).

O altă concluzie desprinsă din cercetarea efectuată e aceea că profilul muzeului poate reprezenta în unele cazuri un avantaj competitiv care influențează pozitiv sustenabilitatea. Cu toate acestea, experții au fost de părere că printr-un management adecvat, orice muzeu, indiferent de profil, poate să devină sustenabil.

Din răspunsurile date la ultima întrebare am putut observa faptul că experții consideră utile implementarea unor strategii pentru creșterea sustenabilității muzeelor. Cu toate acestea, experții au făcut referire în special la strategii de marketing și mai puțin la strategii de management, ceea ce denotă că aceștia nu dețin suficiente cunoștințe de management strategic sau nu acordă o importanță prea mare acestui domeniu.

În final, dorim să facem precizarea că rezultatele obținute din această cercetare calitativă reprezintă baza de pornire pentru formularea ipotezelor de cercetare aferente analizei cantitative. Deoarece concluziile desprinse din acest studiu au un caracter subiectiv, fiind bazate pe



opiniile unui număr limitat de respondenți, pentru generalizarea acestora considerăm că este absolut necesară efectuarea unei cercetări cantitative prin intermediul căreia să poată fi ulterior testate statistic ipotezele formulate. Prin urmare, cea de-a doua parte a acestui capitol este dedicată prezentării metodologiei și rezultatelor obținute în urma cercetării empirice bazată pe chestionar.

## **5.2. Cercetare cantitativă cu privire la sustenabilitatea muzeelor din România**

Obiectivul acestei părți din cadrul tezei este acela de a prezenta rezultatele obținute în urma efectuării unei cercetări empirice cu privire la sustenabilitatea culturală, socială, economică și ecologică a muzeelor din România. În vederea înțelegerii depline a problematicii tratate suntem de părere că este absolut necesară corelarea și interpretarea concluziilor desprinse în raport cu particularitățile sectorului muzeal românesc. Astfel, înainte de a trece la descrierea propriu-zisă a celor mai importante rezultate, am considerat necesar să prezentăm succint subiectul supus analizei (muzeele din România), metodele de cercetare alese și etapele parcurse în aplicarea acestora.

### **5.2.1. Metodologia cercetării**

Pentru formarea unei imagini cu privire la factorii de influență și corelațiile existente între diverse componente ale sustenabilității am optat pentru o analiză cantitativă bazată pe aplicarea unui chestionar la nivel național. În efectuarea acestei cercetări am ținut cont de etapele descrise în lucrarea elaborată de Passmore et al. (2002), respectiv: definirea problemei, planificarea proiectului de cercetare, formularea ipotezelor, revizuirea literaturii de specialitate, elaborarea itemilor chestionarului, construirea chestionarului, pretestarea chestionarului și administrarea chestionarului către grupul țintă.

Motivele care ne-au determinat să optăm pentru acest instrument de cercetare se referă la faptul că necesită un consum mai mic de timp și resurse financiare comparativ cu alte instrumente și permite colectarea unui volum mai mare de date, de pe o arie geografică extinsă. Bineînțeles că nu trebuie pierdute din vedere și posibilele puncte slabe ale unei cercetări bazată pe chestionar precum faptul că nivelul calitativ al datelor colectate depinde de onestitatea respondenților și de gradul de înțelegere a întrebărilor de către aceștia (Passmore et al., 2002).

#### *5.2.1.1. Ipotezele statistice propuse*

În concepția lui Bryman (2015: 67), o ipoteză reprezintă o declarație conjecturală, presupunere, întrebare sau afirmație referitoare la elemente concrete sau conceptuale, denumite variabile, și la relațiile dintre ele, respectiv referitoare la posibile rezultate ale cercetării sau la o tentativă de generalizare a cărei validitate trebuie testată.

Ipotezele pot fi împărțite în ipoteze de cercetare și ipoteze nule. O ipoteză de cercetare pornește de la premisa că există o relație între două variabile, în timp ce ipoteza nulă susține contrariul, și anume că nu există nici o legătură între două variabile (Salkind, 2016).

De asemenea, Constantin și Tecău (2009, apud Maier, 2012) fac distincția între ipoteze generale și ipoteze statistice. Conform autorilor, ipotezele generale reprezintă afirmații exprimate în termeni nemăsurabili cu privire la rezultatele cercetării, a căror validare se face prin aprecierea logică de către cercetător a rezultatelor obținute. Spre deosebire de acestea, ipotezele statistice sunt formulate astfel încât să aibă la bază aspecte măsurabile ale cercetării, prin analiza cărora să poată fi identificată existența posibilelor legături dintre variabilele cercetate. De asemenea, aceste ipoteze stau la baza unor teste statistice care permit evidențierea posibilelor diferențe care există între rezultatele obținute la nivel de eșantion și cele preconizate pentru

întreaga populație. Prin urmare, testarea ipotezelor reprezintă o procedură statistică folosită pentru a aduce dovezi care să sprijine o anumită afirmație denumită ipoteză (Bowerman, 2014: 341).

Pornind de la aceste considerații teoretice și de la rezultatele cercetării calitative, ipotezele pe care ni le-am stabilit în cadrul acestei cercetări sunt următoarele:

- **Ipoteza 1:** Există o corelație între prosperitatea economică a unui muzeu și impactul social pe care acesta îl are.
- **Ipoteza 2:** Nu există nici o asociere între profilul muzeului și intervalul de sustenabilitate medie în care acesta se încadrează.
- **Ipoteza 3:** Există o asociere între sustenabilitatea medie a unui muzeu și existența bugetului propriu de venituri și cheltuieli.
- **Ipoteza 4:** Există o asociere între sustenabilitatea medie a unui muzeu și mărimea acestuia din punct de vedere al numărului de angajați.
- **Ipoteza 5:** Există o asociere între sustenabilitatea medie a unui muzeu și veniturile totale prevăzute în buget.
- **Ipoteza 6:** Există o asociere între sustenabilitatea medie a unui muzeu și mărimea colecțiilor sale.
- **Ipoteza 7:** Există o corelație între ponderea veniturilor proprii în veniturile totale ale unui muzeu și diversificarea gamei de produse comercializată de către acesta.

#### *5.2.1.2. Descrierea structurii și a modului de elaborare a chestionarului*

În vederea efectuării acestei cercetări am încercat mai întâi identificarea în literatura de specialitate a unor demersuri similare care să permită o adaptare a instrumentelor de cercetare folosite la particularitățile obiectivelor asumate în prezenta lucrare. Astfel, am selectat o serie de chestionare posibil relevante pentru managementul și dezvoltarea sustenabilă a muzeelor. Cele mai importante au fost următoarele:

- «*Museum Effectiveness, Performance Assessment and Stakeholders*» (Eficacitatea, măsurarea performanțelor și „stakeholderii” muzeelor). Legget (2006) a realizat un studiu care a avut ca și obiectiv investigarea naturii și măsurii în care muzeele din Noua Zeelandă folosesc instrumente de evaluare a performanței organizaționale, precum și a atitudinilor pe care acestea le au față de diverse metode de măsurare a performanței muzeelor. Scopul principal al acestei cercetări a fost acela de a contribui la dezvoltarea metodelor de evaluare a performanței, îmbunătățirea managementului muzeelor și sporirea calității serviciilor oferite comunităților. Chestionarul aplicat pentru colectarea datelor necesare a fost structurat în cinci părți, după cum urmează: măsurarea performanței organizaționale în cadrul muzeului, importanța evaluării periodice a performanței muzeului, importanța benchmarking-ului asupra performanței muzeului, detalii referitoare la muzeu și detalii referitoare la rolul respondentului în cadrul muzeului.
- «*Questionnaire on the „Guidelines for selecting solid-state lighting for museums”*» (Chestionar privind „Ghidul pentru selectarea surselor de iluminat în stare solidă pentru muzee”), elaborat de Perrin et al. (2014). Elementele din acest chestionar vizează asigurarea sustenabilității ecologice a muzeelor prin creșterea eficienței energetice ca urmare a folosirii ledurilor de tip SSL (Solid State Lighting).
- «*Tracking Sustainability Performance in Museums*». (Monitorizarea performanțelor înregistrare de către muzee în domeniul sustenabilității). Cercetarea realizată de Xu et al. (2013) prin intermediul acestui chestionar a avut ca și scop identificarea tendințelor actuale în ceea ce privește sustenabilitatea muzeelor, precum și posibile instrumente sau resurse ce ar putea ajuta muzeele să devină sustenabile. Acest chestionar cuprinde

întrebări referitoare la inițiativele manifestate de către muzee în domeniul sustenabilității, precum și la tipurile de certificări sau instrumente de măsurare folosite de către acestea în încercarea lor de a deveni sustenabile.

- «*The User Survey*» (Anchetă asupra utilizatorilor). Lundgaard & Jensen (2015) au elaborat acest chestionar cu scopul de a evalua satisfacția utilizatorilor față de experiențele de vizitare oferite de către muzeele daneze. Elementele acestui chestionar se axează pe impactul muzeelor asupra vizitatorilor lor, accentul fiind astfel pus pe sustenabilitatea socială.

Dat fiind faptul că chestionarele identificate aprofundează diferite subcomponente ale sustenabilității și nu acoperă toate cele patru dimensiuni ale acesteia, niciunul dintre ele nu a putut fi folosit pentru testarea ipotezelor de cercetare formulate în prezenta cercetare. Din acest motiv am recurs la elaborarea unui nou chestionar pornind de la indicatorii de măsurare a sustenabilității descriși în partea teoretică a lucrării și de la întrebările incluse în chestionarele analizate.

Înainte de aplicarea propriu-zisă a chestionarului acesta a fost prezentat membrilor din Comisia de îndrumare constituită la nivelul facultății, unui expert în statistică și mai multor angajați din cadrul Muzeului Județean de Artă «Centrul Artistic Baia Mare». În urma sugestiilor de îmbunătățire făcute de aceștia au fost elaborate succesiv mai multe variante ale chestionarului, în final fiind aplicată varianta 7. Înainte de distribuirea chestionarului către grupul țintă acesta a fost testat pe situația existentă la nivelul Muzeului Județean de Artă «Centrul Artistic Baia Mare». În urma testării ultimei variante s-a constatat că întrebările sunt clare și muzeele au capacitatea de a furniza datele solicitate.

Chestionarul este alcătuit din două părți. În prima parte sunt incluse întrebări referitoare la diferite aspecte ale sustenabilității muzeelor, iar în cea de-a doua parte chestionarul cuprinde întrebări

legate de caracteristicile și datele de identificare ale respondenților. Prima parte este alcătuită din 55 de itemi, structurați în cinci categorii, astfel:

- Sustenabilitatea culturală – 6 itemi
- Sustenabilitatea socială – 19 itemi
- Sustenabilitatea ecologică – 7 itemi
- Sustenabilitatea economică – 15 itemi
- Întrebări generale referitoare la sustenabilitate – 8 itemi

Tehnica de scalare folosită pentru acești itemi este scala Likert, respondenții fiind rugați să evalueze gradul în care sunt de acord cu afirmațiile incluse în chestionar prin acordarea unui răspuns pe o scală de la 1 la 5, cu următoarea semnificație:

- 1 – Dezacord total
- 2 – Dezacord parțial
- 3 – Nici acord, nici dezacord
- 4 – Acord parțial
- 5 – Acord total

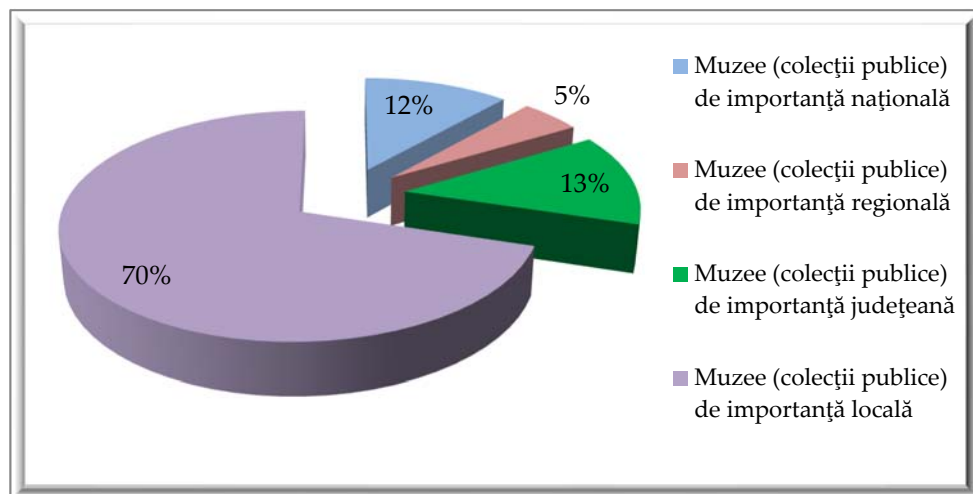
Cea de-a doua parte cuprinde 16 itemi referitori la caracteristicile muzeului și a persoanei care a completat chestionarul. De asemenea, la finalul chestionarului sunt solicitate datele de contact ale instituției (denumire, adresă, email). În ciuda existenței unui potențial risc ca rata de răspuns să fi fost afectată de solicitarea acestor informații, motivele pentru care am decis păstrarea în chestionar a datelor de contact sunt următoarele: evitarea dublării răspunsurilor din partea aceleiași instituții, posibilitatea de a avea o listă clară cu muzeele care au răspuns și cele care nu au răspuns, posibilitatea de a recontacta instituțiile care nu au răspuns până la un anumit moment, posibilitatea de a cere clarificări în cazul completării incomplete / defectuoase a chestionarului, și nu în ultimul rând posibilitatea verificării aplicării efective a chestionarului și a eliminării pe această cale a oricărei suspiciuni cu privire la fraudarea rezultatelor cercetării. Cu toate că respondenților li s-au solicitat datele de contact, aceștia au fost asigurați că va fi păstrată confidențialitatea cu privire la răspunsurile oferite și nu va fi publicat

niciun material din care să rezulte o posibilă asociere între muzeul lor și răspunsurile acordate, fără existența unui acord prealabil exprimat din partea lor.

#### 5.2.1.3. Descrierea sectorului muzeal românesc

După definirea problemei și a ipotezelor de cercetare următorul pas pe care l-am realizat a fost acela de a analiza mărimea, structura și principalele caracteristici ale muzeelor din România cu scopul de a identifica condițiile pe care trebuie să le îndeplinească grupul țintă.

În urma acestui demers am constatat că rețeaua muzeelor și a colecțiilor publice a fost alcătuită în anul 2015 din 431 unități de bază și 307 filiale și secții ale acestora (INS, 2016). Din punct de vedere al ariei geografice căreia se adresează, se poate observa că predomină muzeele de importanță locală (graficul 5.2.)



**Graficul 5.2. Structura rețelei muzeelor - unități de bază în funcție de importanță**

Sursa: prelucrare proprie pe baza informațiilor furnizate de INS (2016)

Din punct de vedere al formei de proprietate, la finalul anului 2015 au existat 81 de muzee și colecții private (18,79%), restul de 350 (81,21%) aflându-se în proprietatea statului (Iagăr, 2016).

Demn de remarcat este faptul că din cele 431 unități de bază, doar 390 sunt muzee, restul fiind alte tipuri de organizații asimilate muzeelor,

precum: monumente, grădini botanice, grădini zoologice, acvarii și rezervații naturale. În ciuda acestei defalcații, se poate observa că INS include în aceeași categorie muzeele și colecțiile publice, fără să ofere informații cu privire la numărul muzeelor și, respectiv, numărul colecțiilor. Astfel, în ciuda faptului că misiunea, obiectivele și activitatea muzeelor este mult mai complexă decât cea a colecțiilor publice, în lipsa unor evidențe distincte a celor două a trebuit să pornim de la premisa că în România există **390 muzee – unități de bază** (cu toate că această cifră este supradimensionată având în vedere că include și colecțiile publice).

După excluderea monumentelor, grădinilor, acvariilor și rezervațiilor naturale, cele 390 de muzee rămase pot fi grupate în raport cu profilul lor conform structurii prezentate în tabelul 5.1.

**Tabelul 5.1. Structura muzeelor și colecțiilor publice la finalul anului 2015**

Tipul muzeului în funcție de profil	Muzeu și colecțiile publice				Bunuri culturale	Vizitatori 2015
	Total		din care: unități de bază			
Muzee de artă	138	20,35%	96	24,62%	483.409	2.543.467
Muzee de arheologie și istorie	120	17,70%	59	15,13%	4.342.209	3.033.069
Muzee de știință și istorie naturală	34	5,01%	10	2,56%	3.221.822	592.112
Muzee de știință și tehnică	22	3,24%	14	3,59%	71.899	156.620
Muzee de etnografie și antropologie	177	26,11%	119	30,51%	1.111.344	1.425.414
Muzee specializate	93	13,72%	29	7,44%	813.150	867.378
Muzee generale	18	2,65%	16	4,10%	2.196.501	587.151
Alte muzee (mixte)	76	11,21%	47	12,05%	1.790.882	634.449
TOTAL	678	100,00%	390	100,00%	14.031.216	9.839.660

Sursa: adaptat după Iașău (2016)

În ceea ce privește mărimea colecțiilor deținute, din tabelul 5.1. se poate observa că la finele anului 2015 au fost înregistrate peste 14 milioane de bunuri culturale și piese de muzeu. O parte din aceste bunuri au fost incluse în cadrul a 1.469 expoziții de bază și 3.001 expoziții temporare, fiind vizitate de aproape 10 milioane de persoane.



#### 5.2.1.4. Descrierea modului de stabilire a eșantionului

Întrucât INS nu oferă informații cu privire la numele muzeelor luate în calcul și nici date de contact ale acestora, continuarea cercetării a impus identificarea muzeelor care alcătuiesc populația statistică totală. Astfel, au existat mai multe variante posibile:

1. Distribuirea chestionarului către muzeele membre ale RNMR (64 de muzee);
2. Distribuirea chestionarului către cele 82 de muzee acreditate conform informațiilor furnizate de Ministerul Culturii (2016);
3. Distribuirea chestionarului muzeelor de importanță națională (50), regională (21) și județeană (57) (în total 128 muzee) (Iagăr, 2016);
4. Distribuirea chestionarului către toate muzeele și colecțiile publice ce pot fi contactate prin email.

Pentru ca rezultatele cercetării să reflecte cât mai fidel situația la nivel național am optat pentru ultima variantă din cele patru, deși aceasta a fost cea mai dificilă deoarece a presupus găsirea unei soluții pentru identificarea tuturor muzeelor și a datelor de contact a acestora. În această etapă s-a dovedit deosebit de utilă baza de date CIMEC „Muzee și colecții din România” pusă la dispoziție online de către Institutul Național al Patrimoniului <http://ghidulmuzeelor.cimec.ro/>. Această bază de date permite sortarea muzeelor și colecțiilor după județul de proveniență, localitate și profilul general și totodată oferă date de contact pentru muzeele incluse. Din păcate, între informațiile furnizate de Institutul Național de Statistică și cele incluse în baza de date CIMEC nu există o corelare perfectă. Spre exemplu, conform INS există un număr total de 738 muzee și colecții publice (inclusiv grădini zoologice, acvarii etc.), în timp ce în CIMEC figurează 1037 de poziții. În urma accesării individuale a fiecărei unități inclusă în această bază de date am reușit să selectăm doar 336 de muzee și colecții publice care au adresă de email. În această etapă am constatat că foarte multe muzee nu dispun de adresă de email sau site web, ceea ce face imposibilă administrarea online a chestionarului către aceste muzee. Întrucât prin

specificul său chestionarul elaborat nu se pliază pe modul de operare al grădinilor zoologice și botanice, acvariilor, planetariilor, monumentelor și rezervațiilor naturale, acestea nu au fost incluse în selecția realizată.

Referitor la stabilirea numărului optim de unități statistice astfel încât eșantionul să fie reprezentativ, dacă considerăm că populația totală este formată din 336 muzee și colecții publice care pot fi contactate prin email, ca urmare a aplicării formulei Taro Yamane obținem un eșantion de 183 muzee și colecții publice. În calculele efectuate a fost luată în considerare o probabilitate de 95% și o eroare maximă de +/- 5%. Formula de calcul folosită este următoarea (Israel, 1992):

$$n = \frac{N}{1 + N(e^2)}$$

$$n = \frac{336}{1 + 336 * 0,05^2} = \frac{336}{1 + 336 * 0.0025} = \frac{336}{1 + 0,84} = \frac{336}{1,84} = 183$$

Unde:

n – mărimea eșantionului

N – mărimea populației totale

e – nivelul de precizie (eroarea maximă admisă)

#### 5.2.1.5. Descrierea modului de aplicare al chestionarului

În urma demersului de culegere a datelor de contact și de stabilire a eșantionului, în data de 03.10.2016 chestionarul a fost trimis prin email către toate cele 336 muzee și colecții publice. Dat fiind faptul că cercetarea s-a efectuat pe o arie geografică extinsă, am optat pentru administrarea chestionarului în format online, prin utilizarea facilităților oferite în cadrul platformei Google Drive. Astfel, chestionarul a fost introdus în cadrul unui formular Google care ulterior a fost expediat către adresele de email ale muzeelor din grupul țintă.

Întrucât după prima săptămână rata de răspuns a fost foarte mică, s-au trimis mai multe mesaje de reamintire și prelungire a termenului de completare, s-a recurs la contactarea telefonică a muzeelor precum și

la contactarea pe paginile oficiale de Facebook și s-a distribuit rugămintea și instrucțiunile de completare a chestionarului pe două grupuri de Facebook destinate muzeelor (Muzee & muzeografi și Muzee).

De asemenea, am decis diversificarea modalităților de trimitere a răspunsului la chestionar. Ca urmare a acestei decizii, membrii grupului țintă au fost informați de faptul că au posibilitatea de a trimite chestionarul prin email (în format doc sau pdf scanat), sau prin fax. Totodată, în perioada 29 octombrie – 2 noiembrie 2016 au fost distribuite chestionare și în varianta tipărită managerilor din muzee care au participat la Conferința Națională a Managerilor Culturali (București) și la Adunarea Generală a Rețelei Naționale a Muzeelor din România (Sibiu). Diversificarea canalelor de comunicare și creșterea flexibilității de răspuns a avut un impact benefic asupra rezultatelor înregistrate.

Întrucât chestionarul realizat în cadrul platformei Google a fost setat astfel încât să nu permită trimiterea răspunsului decât în cazul completării integrale, s-au înregistrat foarte puține cazuri de răspuns parțial.

În lista inițială de 336 muzee au fost incluse atât unități de bază cât și filiale și secții ale acestora. În urma distribuirii chestionarului și a discuțiilor cu mai mulți angajați din muzee am constatat că majoritatea filialelor au redirectionat la sediul central chestionarul pentru a fi completat. Astfel, managerul unui complex muzeal sau responsabilul cu relațiile publice a completat și trimis răspunsurile o singură dată, în numele întregului complex, și nu separat pentru fiecare unitate subordonată în parte. Din acest motiv am considerat util să restructurăm baza de date astfel încât să putem identifica câte muzee diferite avem din punct de vedere al organizării lor, criteriul de grupare fiind numele managerului/directorului/administratorului și evitarea dublării acestuia. În urma acestei operații am identificat 186 de poziții diferite. Întrucât în statisticile existente la nivel național nu se realizează diferențierea între muzee și colecțiile publice am distribuit chestionarul ambelor categorii. Cu toate acestea, rata de răspuns din partea colecțiilor a fost foarte mică.

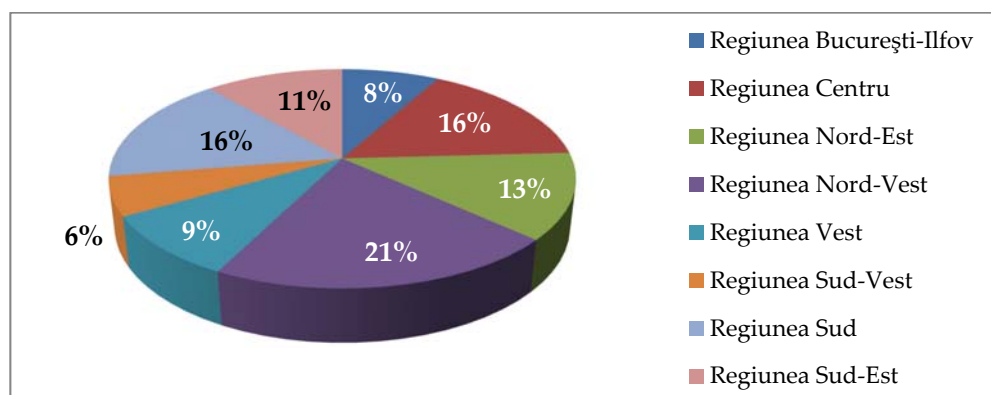
În general, gestionarii colecțiilor au considerat că ei nu sunt muzeu fapt pentru care chestionarul nu li se adresează.

### 5.2.2. Analiza și interpretarea rezultatelor cercetării

În cadrul acestui subcapitol sunt prezentate rezultatele obținute în urma analizei răspunsurilor acordate la chestionarul administrat muzeelor. Pentru prelucrarea statistică a datelor colectate s-au utilizat programele IBM SPSS 22.0 și Microsoft Office Excel 2007. Întrucât interpretarea rezultatelor cercetării trebuie să se facă în corelație cu eșantionul supus analizei, în continuare vom prezenta cele mai importante caracteristici ale eșantionului.

#### 5.2.2.1. Structura eșantionului

Colectarea datelor s-a finalizat la data de 29 noiembrie 2016, până în acel moment fiind înregistrate 87 de răspunsuri. Prin urmare, raportat la eșantionul calculat prin formula Taro Yamane rata de răspuns este de 47,54% (87/183) iar raportat la cele 186 de instituții cu conducere diferită, rata de răspuns este de 46,77% (87/186).



Graficul 5.3. Structura eșantionului pe regiuni

Din graficul 5.3. se poate observa că cele 87 de răspunsuri provin din toate regiunile României. Cele mai puține răspunsuri (6%) provin din Regiunea Sud - Vest alcătuită din județele Dolj, Gorj, Mehedinți, Olt

și Vâlcea. Cea mai ridicată pondere din numărul total de chestionare completate (21%) a fost înregistrată de către Regiunea Nord – Vest, fapt care poate fi explicat prin apartenența la această regiune a Universității Babeș-Bolyai și a persoanelor implicate în colectarea datelor.

Pentru determinarea reprezentativității fiecărei Regiuni este necesar însă să se țină cont nu doar de numărul de răspunsuri înregistrate, ci și de populația statistică aferentă acelei regiuni. Prin urmare, în ultima coloană a tabelului 5.2. este redat gradul de reprezentativitate al fiecărei regiuni, calculat ca raport între numărul de răspunsuri primite și numărul de muzee-unități de bază existente în respectiva regiune.

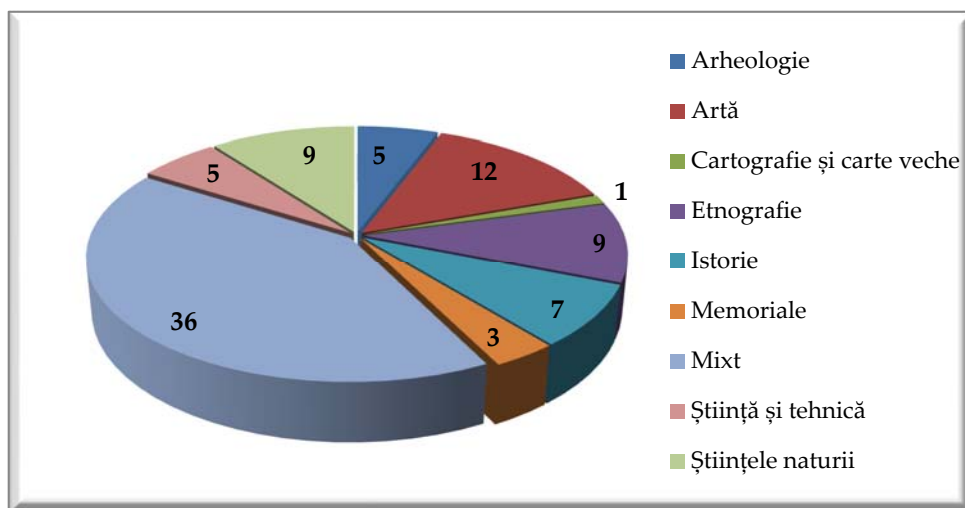
**Tabelul 5.2. Gradul de reprezentativitate în eșantion al fiecărei regiuni**

Regiunea	Răspunsuri	Muzee - unități de bază	Reprezentativitate în eșantion (răspunsuri / unități de bază)
Regiunea București-Ilfov	7	28	25,00%
Regiunea Centru	14	123	11,38%
Regiunea Nord-Est	11	57	19,30%
Regiunea Nord-Vest	18	38	47,37%
Regiunea Vest	8	39	20,51%
Regiunea Sud-Vest	5	43	11,63%
Regiunea Sud	14	43	32,56%
Regiunea Sud-Est	10	19	52,63%
<b>Total</b>	<b>87</b>	<b>390</b>	<b>22,31%</b>

Astfel, se poate observa că raportat la numărul de muzee – unități de bază existente, reprezentativitatea în eșantion a fiecărei regiuni se situează peste 11%. Datorită numărului mare de muzee din Regiunea Centru (123) aceasta ajunge să fie cea mai slab reprezentată (11,38%), în ciuda unui număr ridicat de răspunsuri înregistrate (14). La polul opus

se situează Regiunea Sud-Est care are cele mai puține muzee (19) și cea mai mare reprezentativitate în eșantion (52,63%). Raportat la toate cele 390 muzee – unități de bază existente, rata de răspuns este de 22,31%. Prin urmare, având în vedere faptul că răspunsurile provin din toate regiunile țării, suntem de părere că rezultatele cercetării pot fi considerate reprezentative la nivel național.

În ceea ce privește structura răspunsurilor înregistrate în funcție de profilul muzeului, acestea sunt redată în graficul 5.4. Din numărul total de răspunsuri, cele mai multe provin de la muzeele mixte, urmate de muzeele de artă, etnografie și științele naturii.



Graficul 5.4. Structura eșantionului în funcție de profilul muzeului

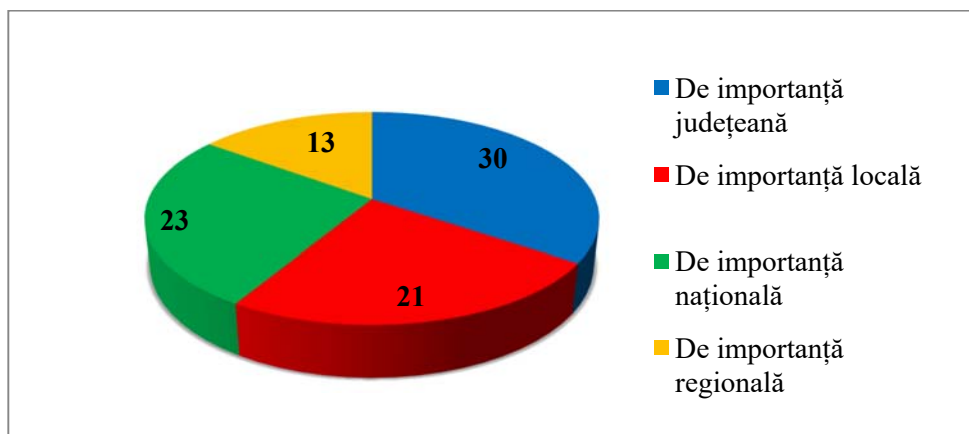
Printr-o ușoară regroupare a muzeelor în funcție de profil, poate fi determinată reprezentativitatea fiecărei categorii în populația statistică totală.

**Tabelul 5.3. Reprezentativitatea în eșantion a muzeelor în funcție de profil**

Tipul muzeului în funcție de profil	Muzee și colecțiile publice				Reprezentativitate (răspunsuri / unități de bază)
	Răspunsuri înregistrate		Unități de bază existente la nivel național		
Muzee de artă	12	13,79%	96	24,62%	12,50%
Muzee de arheologie și istorie	12	13,79%	59	15,13%	20,34%
Muzee de știință și istorie naturală	9	10,34%	10	2,56%	90,00%
Muzee de știință și tehnică	5	5,75%	14	3,59%	35,71%
Muzee de etnografie și antropologie	9	10,34%	119	30,51%	7,56%
Muzee specializate (memoriale, cartografie și carte veche etc.)	4	4,60%	29	7,44%	13,79%
Muzee generale și alte muzee (mixte)	36	41,38%	63	16,15%	57,14%
TOTAL	87	100,00%	390	100,00%	22,31%

Din tabelul 5.3. se observă că aproape toate muzeele de științele naturii au completat chestionarul (90%). Acestea sunt urmate de muzeele mixte și muzeele de știință și tehnică cu o reprezentativitate de 57,14%, respectiv de 35,71%. Cel mai mic grad de reprezentare se înregistrează în cazul muzeelor de etnografie (7,56%) și a celor de artă (12,50%). Acest lucru se explică prin faptul că marea majoritate a colecțiilor publice care nu au putut fi excluse din populația totală aparțin acestor două categorii. De asemenea, muzeele specializate sunt ușor subreprezentate (13,79%), motivul fiind acela că multe dintre acestea sunt administrate de întreprinderi private și nu au putut fi contactate sau nu au dorit să răspundă (de exemplu, Muzeul Sportului).

În raport cu importanța patrimoniului gestionat, eșantionul are o distribuție relativ echilibrată, cu o ușoară înclinare a balanței în favoarea muzeelor județene, în defavoarea celor de importanță regională (Graficul 5.5.).



Graficul 5.5. Structura eșantionului în funcție de importanța patrimoniului

Dacă analizăm această structură în raport cu populația statistică, din tabelul 5.4. se poate observa că muzeele de importanță regională sunt cel mai bine reprezentate (61,90%), iar cel mai slab reprezentate sunt muzeele de importanță locală (6,93%).

Tabelul 5.4. Reprezentativitatea în funcție de importanța patrimoniului

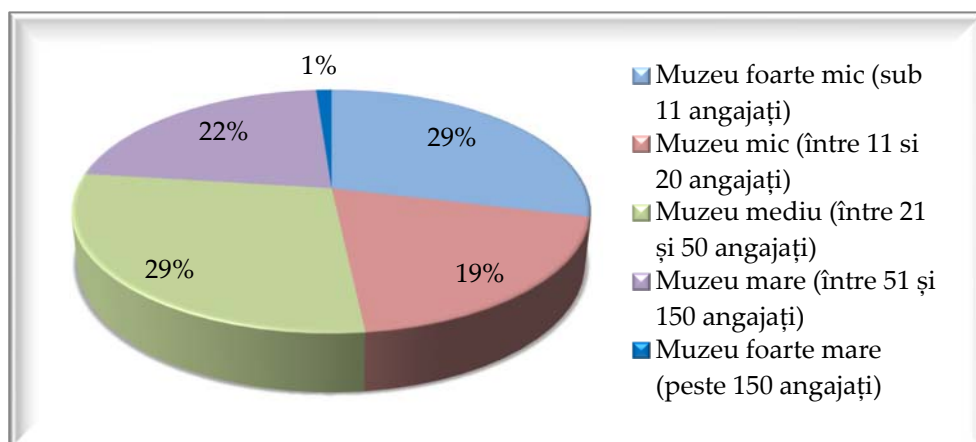
Tipul muzeului în funcție de profil	Muzee și colecțiile publice				Reprezentativitate (răspunsuri / unități de bază)
	Răspunsuri înregistrate		Unități de bază existente la nivel național		
Muzee de importanță națională	23	26,44%	50	11,60%	46,00%
Muzee de importanță regională	13	14,94%	21	4,87%	61,90%
Muzee de importanță județeană	30	34,48%	57	13,23%	52,63%
Muzee de importanță locală	21	24,14%	303	70,30%	6,93%
TOTAL	87	100.00%	431	100.00%	20,19%

Slaba reprezentare a muzeelor de importanță locală se datorează colecțiilor publice care intră aproape în întregime în această categorie. Întrucât INS nu oferă date referitoare la numărul de muzee în funcție de importanță și profil, trebuie făcută precizarea că din populația statistică



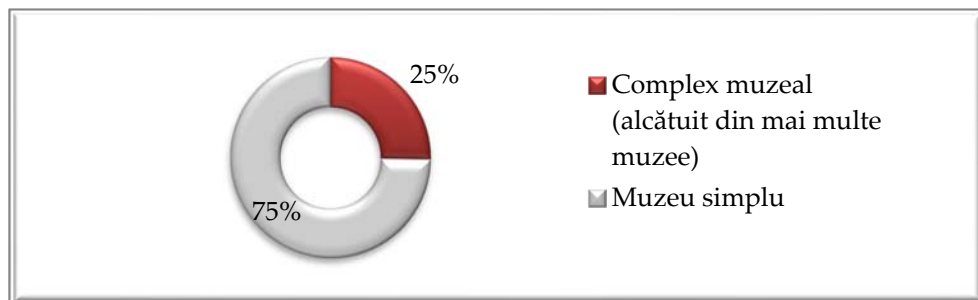
totală luată în considerare în tabelul 5.4. nu au putut fi excluse rezervațiile naturale, grădinile zoologice și botanice, acvariile și planetariile. În ciuda acestor puncte slabe se observă un grad foarte bun de reprezentativitate a muzeelor naționale, regionale și județene (peste 45%).

În ceea ce privește structura eșantionului în funcție de numărul de angajați, din graficul 5.6. se observă o distribuție relativ echilibrată între muzee, excepția fiind reprezentată de muzeele cu peste 150 de angajați (în răspunsurile colectate există un singur astfel de caz). Acest lucru este perfect explicabil dacă luăm în considerare faptul că în România funcționează doar câteva muzee de dimensiuni foarte mari.



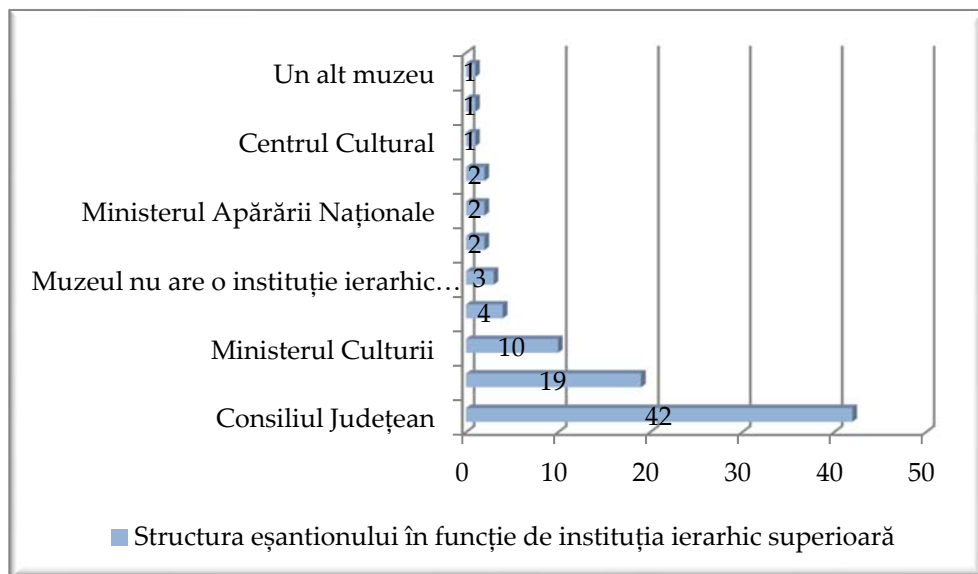
Graficul 5.6. Structura eșantionului în funcție de numărul de angajați

Raportat la modul de organizare al muzeului, 75% dintre respondenți au declarat că instituția pe care o reprezintă nu face parte din cadrul unui complex muzeal.



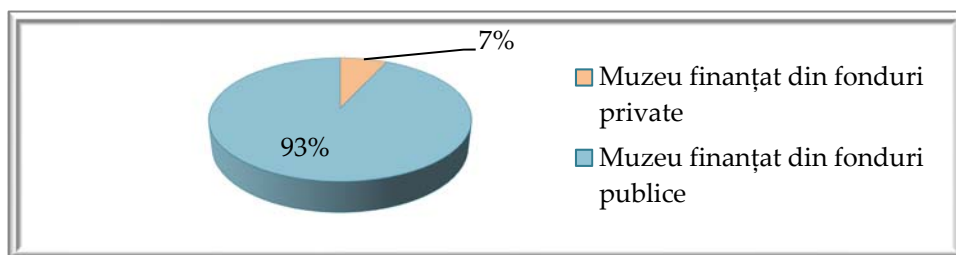
Graficul 5.7. Structura eșantionului în funcție de modul de organizare

Referitor la instituția în subordinea căreia funcționează muzeul, din graficul 5.8. se observă că cele mai multe muzee sunt finanțate din fonduri alocate de la Consiliul Județean, Consiliul Local și Ministerul Culturii. Un singur caz susține că instituția ierarhic superioară este un alt muzeu, ceea ce înseamnă că 86 din cele 87 răspunsuri înregistrate provin din partea unor unități de bază și nu din partea filialelor / secțiilor unor complexe muzeale.



Graficul 5.8. Structura eșantionului în funcție de instituția ierarhic superioară

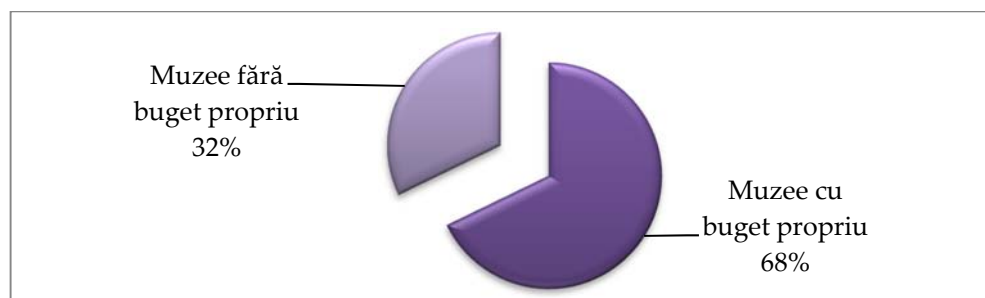
Prin analiza corelată a informațiilor din graficul 5.8. și 5.9. putem observa că majoritatea muzeelor finanțate din fonduri private fie nu au o instituție ierarhic superioară (3 răspunsuri), fie sunt finanțate de o societate comercială / regie autonomă (2 răspunsuri).



Graficul 5.9. Structura eșantionului în funcție de sursa principală de finanțare

Dacă ținem cont de faptul că din punct de vedere al formei de proprietate la nivel național sunt 81 de muzee și colecții private (18,79%) și 350 de muzee și colecții publice (81,21%), putem observa că muzeele private sunt mai slab reprezentate în eșantion (7,41%) decât cele publice (23,14%).

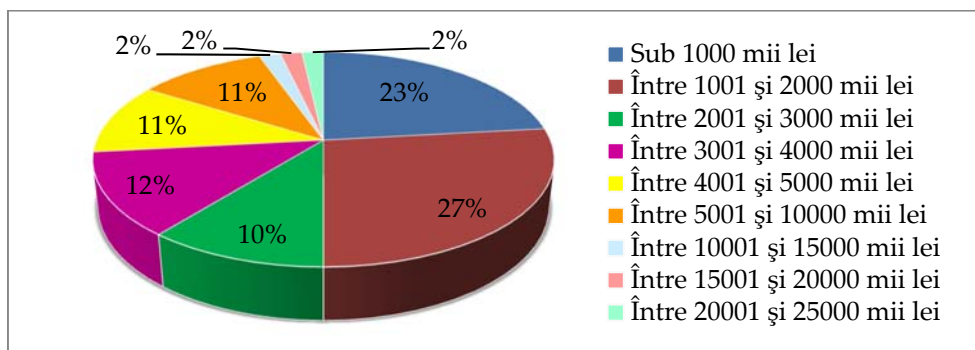
În graficul 5.10. este evidențiat faptul că 68% dintre respondenți provin din instituții care dispun de buget propriu de venituri și cheltuieli.



**Graficul 5.10. Structura eșantionului în funcție de existența bugetului propriu**

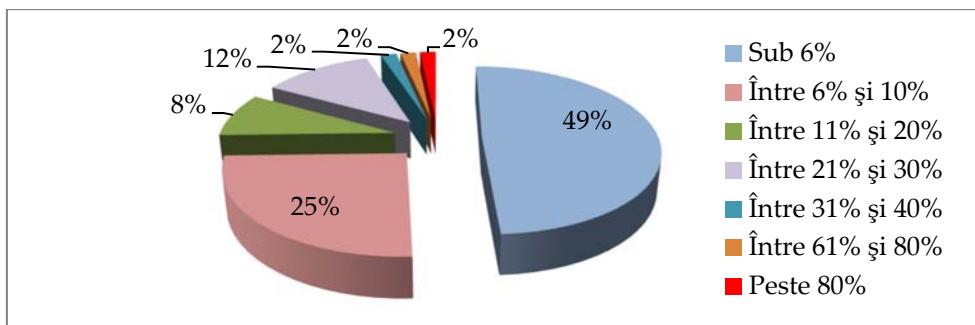
Pentru 56 din cele 59 de muzee care au declarat că au buget propriu au putut fi identificate veniturile totale (venituri proprii plus subvenții) aferente bugetului pe anul 2016. Chiar dacă în chestionar a existat o întrebare referitoare la veniturile totale, s-a constatat că în multe cazuri respondenții au făcut confuzia între veniturile proprii și veniturile totale. Din acest motiv, pentru ca datele să reflecte fidel situația de fapt, acestea au fost preluate din cadrul sistemului pus la dispoziție de Ministerul Finanțelor Publice la adresa web <http://www.transparenta-bugetara.gov.ro/>.

Cele două muzee aflate în subordinea Ministerului Apărării Naționale au statut de unitate militară fapt pentru care informațiile privind veniturile și cheltuielile înregistrate sunt confidențiale, neputând fi furnizate nici de către reprezentanții muzeelor, nici în cadrul portalului. Astfel, din graficul 5.11 se poate observa că aproximativ jumătate din muzeele respondente au venituri totale anuale mai mici de 2001 mii lei și că doar 6% (3 muzee) au un buget anual ce depășește suma de 10.000 mii lei.



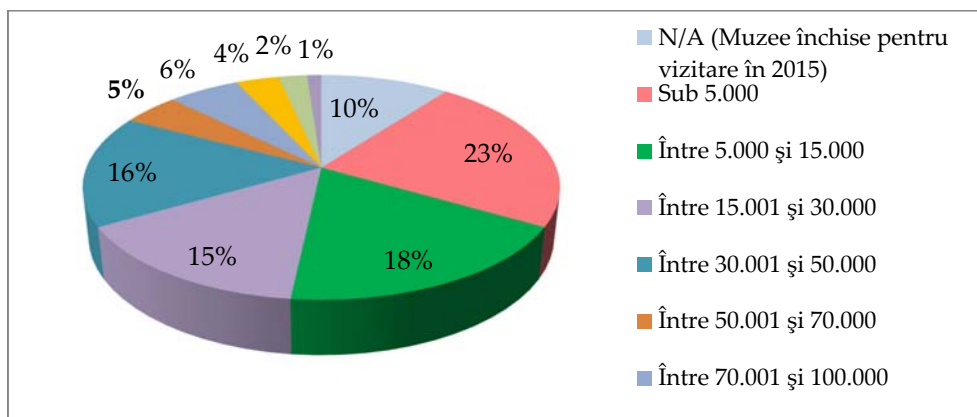
**Graficul 5.11. Structura eșantionului în funcție de mărimea veniturilor totale**

În raport cu ponderea veniturilor proprii în total venituri, din graficul 5.12. se observă că aproape 75% dintre muzeele respondente reușesc să se autofinanțeze într-o proporție mai mică de 11%. Acest lucru denotă că majoritatea muzeelor din România sunt dependente într-o măsură foarte ridicată de subvențiile publice încasate.



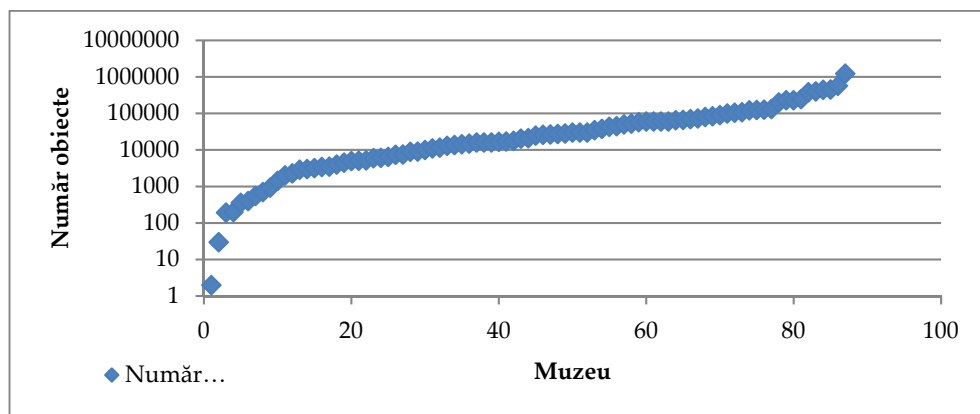
**Graficul 5.12. Structura eșantionului în funcție de ponderea veniturilor proprii în veniturile totale**

În ciuda faptului că majoritatea muzeelor chestionate au o capacitate redusă de a funcționa pe baza veniturilor proprii atrase, din graficul 5.13 se observă că acest lucru nu are neapărat o legătură cu numărul de vizitatori înregistrați. Chiar dacă în anul 2015 au fost închise pentru vizitare 10% dintre muzee, iar 23% au reușit să atragă mai puțin de 5000 de vizitatori, este demn de remarcat că a existat un procent de 18% muzee care au avut peste 50.000 de vizitatori.



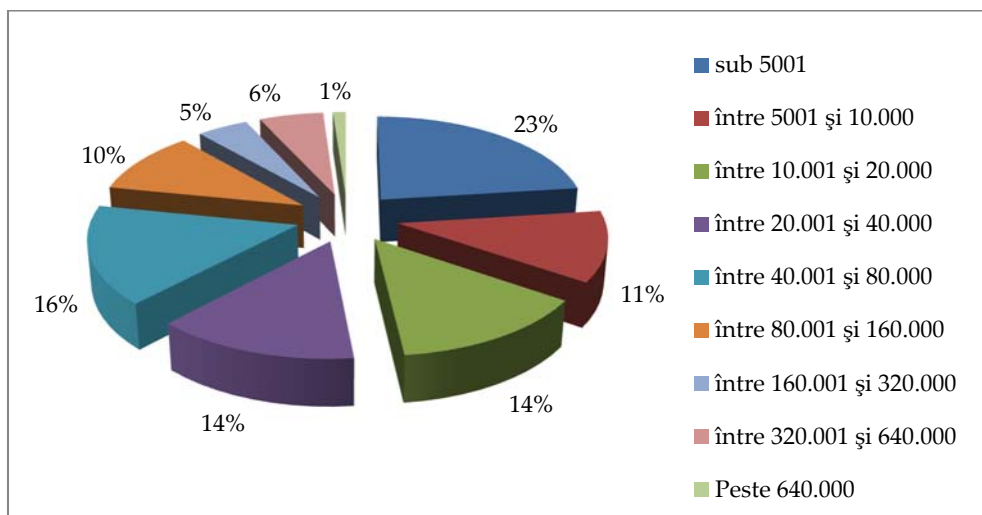
**Graficul 5.13. Structura eșantionului în funcție de numărul total de vizitatori înregistrat în anul 2015**

Din punct de vedere al dimensiunii patrimoniului, răspunsurile înregistrate prezintă o distribuție foarte largă și se situează în intervalul 2 – 1.225.378 obiecte. Prin folosirea unei scale logaritmice în baza 10, din graficul 5.14. se poate observa că peste 60 din cele 87 de muzee respondente dețin mai puțin de 100.000 de obiecte în colecție.



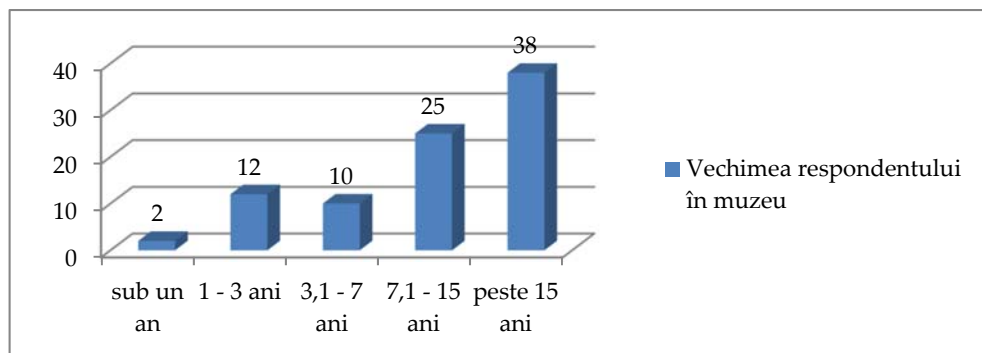
**Graficul 5.14. Distribuția răspunsurilor în funcție de numărul de obiecte deținute**

Muzeele din eșantion pot fi grupate în raport cu numărul de obiecte deținute în patrimoniu și sub forma unor intervale inegale, caz în care situația se prezintă conform structurii din graficul 5.15.



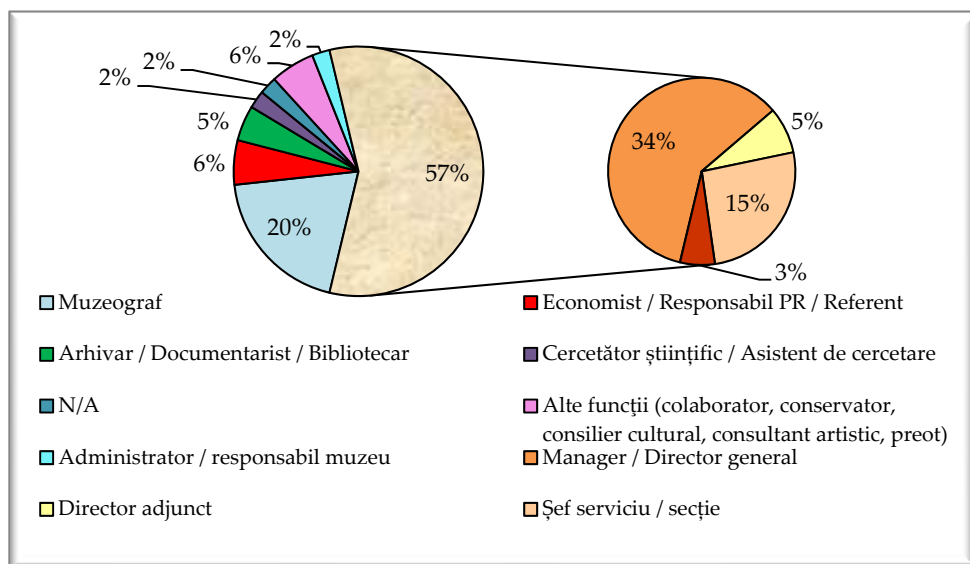
**Graficul 5.15. Structura eșantionului în funcție de numărul total de obiecte deținute în patrimoniu**

Din graficul 5.16 se observă că cei mai mulți respondenți au o vechime mai mare de 15 ani în muzeul pentru care au completat chestionarul. Acest lucru denotă că majoritatea răspunsurilor au venit din partea unor oameni cu o experiență vastă.



**Graficul 5.16. Distribuția respondenților în raport cu vechimea în muzeu**

Experiența respondenților, corelat cu faptul că 57% dintre aceștia sunt manageri sau dețin o funcție de conducere în muzeu (graficul 5.17), ne permite să afirmăm că datele colectate respectă recomandarea de a fi furnizate de către persoane care au o viziune de ansamblu și dețin informații cu privire la toate procesele derulate de muzeu.



**Graficul 5.17. Distribuția respondenților în raport cu funcția deținută**

În concluzie, în urma analizei structurii eșantionului, se poate constata că acesta este suficient de diversificat pentru a asigura reprezentativitatea populației statistice în cadrul cercetării. Prin urmare, în continuare vom analiza consistența internă a chestionarului și vom testa ipotezele de cercetare propuse.

#### 5.2.2.2. Analiza consistenței interne a chestionarului

Consistența internă, precizia de măsurare și fidelitatea primelor 55 de întrebări bazate pe scala Likert au fost testate prin utilizarea coeficientului Cronbach alpha ( $\alpha$ ). Testul a fost aplicat atât pentru întregul set de întrebări, cât și pe seturi grupate în următoarele categorii: sustenabilitatea culturală, sustenabilitatea socială, sustenabilitatea economică, sustenabilitatea ecologică și sustenabilitatea generală.

Conform lui Opariuc-Dan (2011:298) coeficientul de consistență internă  $\alpha$  Cronbach poate lua valori în intervalul [0; 1]; o valoare foarte apropiată de zero denotă că instrumentul măsoară în general doar erori aleatorii, în timp ce, cu cât valoarea este mai apropiată de unu, cu atât acest lucru înseamnă că instrumentul măsoară scorul real, fiind eliminate erorile aleatorii. Așadar, cu cât o scală obține un coeficient

Cronbach mai aproape de unu, cu atât înseamnă că ea este mai consistentă. Pragul minim acceptat este 0,6. Între 0,7 și 0,9 se consideră că scala are o consistență internă bună, iar un coeficient peste valoarea de 0,9 denotă o consistență internă excelentă. Formula de calcul a acestui coeficient se bazează pe numărul de itemi și pe media corelațiilor inter-itemi. Aceasta este următoarea (Opariuc-Dan, 2011:299):

$$\alpha = \frac{n \times \bar{r}}{1 + \bar{r}(n - 1)}$$

$\alpha$  – Coeficientul de corelație Cronbach alpha

$n$  – numărul de itemi

$\bar{r}$  - media corelațiilor inter-itemi

În vederea analizei consistenței interne a scalei „Sustenabilitate globală”, din totalul de 87 de răspunsuri au fost excluse două datorită faptului că erau incomplete (tabelul 5.5). Astfel, coeficientul Cronbach alpha a fost calculat având la bază un număr de 85 răspunsuri valide.

**Tabelul 5.5. Sumarul cazurilor analizate**

		N	%
Cases	Valid	85	97.7
	Excluded <sup>a</sup>	2	2.3
	Total	87	100.0

*a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.*

În urma calculării coeficientului pentru toate cele 55 de întrebări s-a obținut valoarea de 0,953. Acest lucru denotă că itemii sunt corelați între ei, iar consistența internă a instrumentului propus este excelentă (tabelul 5.6).

**Tabelul 5.6. Coeficientul de consistență internă Cronbach alpha**

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
.953	.954	55



Analiza mediilor la nivel de itemi relevă faptul că acestea sunt inegale, existând diferențe semnificative între ele (vezi anexa nr. 5 *Coeficientul Cronbach alpha – statisticile detaliate la nivel de itemi în ceea ce privește mediile și abaterile standard*). Aceiași concluzie se desprinde și prin folosirea opțiunii T-square Hotelling pentru testarea ipotezei egalității mediilor.

**Tabelul 5.7. Testul de egalitate al mediilor T-square Hotelling**

Hotelling's T-Squared	F	df1	df2	Sig
1866.065	12.753	54	31	.000

Din tabelul 5.7. se observă că testul statistic T-square ( $F(54,31)=12,753$ ,  $p < ,01$ ) este semnificativ, ceea ce înseamnă că ipoteza nulă, conform căreia nu există diferențe semnificative între medii, nu poate fi acceptată. Diferențele semnificative dintre răspunsurile subiecților este interpretată în mod pozitiv, deoarece acest lucru asigură variabilitatea și eterogenitatea la nivelul scalei (Opariuc-Dan, 2011:328).

În tabelul 5.8. sunt prezentate datele sintetice referitoare la media, varianța, covarianța și corelația mediilor celor 55 de itemi. La nivelul mediilor, avem o medie a mediilor celor 55 itemi de 3,304. Cea mai mică medie este de 1,576 iar cea mai mare medie este de 4,341. Amplitudinea semnificativă (2,765) dintre media minimă și maximă reprezintă un argument în plus în favoarea concluziilor desprinse până acum cu privire la nivelul înalt de variabilitate a scalei. În ceea ce privește covarianțele și corelațiile inter-itemi, se poate observa că valorile medii minime sunt negative. Acest lucru semnifică faptul că există unii itemi care covariază în sens opus, respectiv un item se abate de la medie în sens pozitiv, iar celălalt se abate de la medie în sens negativ. Această concluzie desprinsă din cercetarea empirică vine în sprijinul noțiunilor teoretice prezentate în capitolul trei conform cărora măsurile de îmbunătățire a unei dimensiuni a sustenabilității pot determina înrăutățirea situației la nivelul alteia, fapt pentru care este necesar să se găsească starea de echilibru între cele patru componente.

**Tabelul 5.8. Statistici cumulate la nivelul scalei**

	Mean	Minimum	Maximum	Range	Maximum / Minimum	Variance
Item Means	3.304	1.576	4.341	2.765	2.754	.299
Item Variances	1.364	.548	2.138	1.590	3.900	.126
Inter-Item Covariances	.367	-.190	1.443	1.633	-7.575	.042
Inter-Item Correlations	.273	-.117	.830	.946	-7.121	.019

Pe baza analizelor efectuate până în acest punct am ajuns la concluzia că scala este fidelă, dat fiind valoarea coeficientului Cronbach alpha. În continuare am recurs la analiza proprietăților scalei pe baza statisticilor descriptive la nivel de scală și a relațiilor dintre itemi și scală. În tabelul 5.9. se observă că scala alcătuită din 55 de itemi are o medie de 181,74 puncte, cu o abatere standard de 34,13 puncte.

**Tabelul 5.9. Statistici descriptive la nivel de scală**

Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
181.74	1164.885	34.130	55

Dacă analizăm relațiile dintre fiecare item și scală prezentate în anexa nr. 6, observăm că eliminarea oricărui item va avea ca și consecință scăderea valorii coeficientului Cronbach alpha. Prin urmare, dat fiind faptul că eliminarea oricărui item nu va conduce la creșterea consistenței interne, ci din contră, va determina scăderea acesteia, am decis păstrarea tuturor itemilor.

Cu toate că nivelul de fidelitate al scalei este unul ridicat, nu trebuie pierdut din vedere punctul slab al coeficientului Cronbach alpha, și anume faptul că valoarea sa crește pe măsură ce numărul de itemi crește (Cortina, 1993, apud Opariuc-Dan, 2011). Datorită acestui dezavantaj, chiar dacă în faza de testare a ipotezelor vom folosi nivelul mediu al sustenabilității fiecărui respondent, am dorit să analizăm și consistența internă a fiecărei sub-dimensiuni a sustenabilității. Sinteza

datelor obținute în urma analizei consistenței interne pe sub-seturi de itemi este redată în tabelele 5.10 și 5.11. Din tabelul 5.10 se observă că doar în cazul sustenabilității sociale au fost excluse două răspunsuri, pentru celelalte luându-se în considerare 86 de cazuri.

**Tabelul 5.10. Sumarul cazurilor analizate pe sub-scale**

Scale:	Sustenabilitate culturală		Sustenabilitate socială		Sustenabilitate economică		Sustenabilitate ecologică		Întrebări generale referitoare la sustenabilitate	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
Valid	86	98.9	85	97.7	86	98.9	86	98.9	86	98.9
Cases Excluded	1	1.1	2	2.3	1	1.1	1	1.1	1	1.1
Total	87	100.0	87	100.0	87	100.0	87	100.0	87	100.0

Din tabelul 5.11 putem constata că valoarea coeficientului Cronbach alpha se situează peste valoarea de 0,85 în cazul tuturor celor cinci sub-seturi de itemi. Acest lucru denotă un nivel foarte bun al consistenței interne și al fidelității la nivelul fiecărei sub-scale. Prin urmare, valoarea de 0,953 obținută pentru întregul lot de 55 itemi nu se datorează doar numărului mare de itemi, ci și nivelului ridicat de consistență internă înregistrat pentru fiecare sub-categorie.

**Tabelul 5.11. Coeficientul Cronbach alpha calculat pe sub-scale**

Scale:	Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
Sustenabilitate culturală	.850	.853	6
Sustenabilitate socială	.856	.866	19
Sustenabilitate economică	.876	.877	15
Sustenabilitate ecologică	.880	.876	7
Întrebări generale referitoare la sustenabilitate	.910	.912	8

În ceea ce privește analiza relațiilor dintre itemi și sub-scale (vezi anexa nr. 7), există o serie de itemi a căror eliminare ar contribui la creșterea ușoară a consistenței interne la nivel de sub-scală. Mai precis, la sustenabilitatea socială, eliminarea itemului 12 ar conduce la creșterea coeficientului Cronbach alpha cu 0,003 puncte, de la 0,856, la 0,859. De asemenea, la sustenabilitatea ecologică, eliminarea itemului 31 permite creșterea consistenței interne de la 0,88, la 0,896.

Cu toate acestea, din anexa nr. 6 se poate observa că eliminarea itemilor 12 și 31 nu conduce la vreo modificare în ceea ce privește consistența internă a scalei. În consecință, având în vedere că testarea ipotezelor o vom efectua prin raportare la rezultatele cumulate la nivelul tuturor celor 55 de itemi, am decis să ne continuăm demersul de cercetare fără eliminarea acestor itemi. La adoptarea acestei decizii a contribuit și faptul că acești itemi înregistrează în coloana *Corrected Item-Total Correlation* valori pozitive, de peste 0,269, ceea ce înseamnă că aceștia aduc informații utile în raport cu atributul măsurat.

#### 5.2.2.3. Testarea normalității distribuției datelor

În vederea stabilirii tipurilor de prelucrări statistice ce pot fi aplicate pentru verificarea ipotezelor este deosebit de important să analizăm dacă datele colectate au sau nu au o distribuție normală. În acest sens pot fi folosite o serie de teste precum: testul w/s, testul Shapiro–Wilk și testul Kolmogorov–Smirnov. Toate cele trei teste pornesc de la următoarele ipoteze:

- $H_0$  – Datele colectate nu diferă semnificativ față de populația normală
- $H_1$  – Datele colectate diferă semnificativ față de populația normală

În cazul testelor Shapiro–Wilk și Kolmogorov–Smirnov se consideră că distribuția datelor este normală dacă  $p > ,05$ . În situația în care  $p < ,05$ , ipoteza nulă se respinge, ceea ce înseamnă că există evidențe conform cărora datele analizate nu provin de la o populație

distribuită normal. Verificarea normalității distribuției datelor pe seturi de întrebări s-a realizat mai întâi prin aplicarea testului de normalitate  $w/s$ . Acest test necesită în primul rând să se calculeze abaterea standard și intervalul de dispersie. Formula matematică pentru acest test de normalitate este (Kanji, 1993: 74):

$$q = \frac{w}{s}, \text{unde:}$$

$w$  – intervalul de dispersie (range)

$s$  – abaterea standard (std. deviation)

Conform tabelelor de interpretare a rezultatelor testului, pentru un număr de 86 cazuri și un coeficient de semnificație  $\alpha$  de 0,005, se consideră că toate valorile cuprinse în intervalul 3,93 – 6,41 au o valoare normală. Din tabelul 5.12 se observă că toate cele șase variabile analizate îndeplinesc această condiție. În cazul în care valorile testului s-ar fi situat înafara acestui interval, atunci distribuția datelor nu ar fi putut fi considerată normală.

Creșterea nivelului de semnificație  $\alpha$  atrage însă după sine micșorarea intervalului de valori considerate normale. Astfel, dacă nivelul de semnificație  $\alpha$  crește la 0,1, atunci intervalul de normalitate devine 4,34 – 5,57 (Kanji, 1993: 210). Din tabelul 5.12 se observă că doar trei din cele șase clase de itemi prezintă o distribuție normală la un prag de semnificație de 0,1. Sustenabilitatea medie prezintă o distribuție normală dacă  $\alpha_{\max} = 0,05$ , întrebările generale referitoare la sustenabilitate au o distribuție normală dacă  $\alpha_{\max} = 0,025$ , iar sustenabilitatea ecologică prezintă o distribuție normală la un prag de semnificație de doar 0,005. Prin urmare, sustenabilitatea ecologică și întrebările generale referitoare la sustenabilitate pot fi considerate variabilele care prezintă cele mai mari abateri față de o populație normală.

**Tabelul 5.12. Testul de normalitate  $w / s$** 

Clasa de itemi	N	Range (w)	Mean	Std. Deviation(s)	w / s	Level of significance $\alpha$
Sustenabilitatea medie	86	2.67	3.3021	.61742	4.32	$\alpha = 0.05$ [4.21 – 5.79]
Sustenabilitatea culturală	86	3.67	3.5117	.82592	4.44	$\alpha = 0.1$ [4.34 – 5.57]
Sustenabilitatea socială	86	3.10	3.5036	.58791	5.27	$\alpha = 0.1$ [4.34 – 5.57]
Sustenabilitatea ecologică	86	3.86	2.9813	.97788	3.95	$\alpha = 0.005$ [3.93 – 6.41]
Sustenabilitatea economică	86	3.20	3.2615	.71046	4.50	$\alpha = 0.1$ [4.34 – 5.57]
Întrebări generale referitoare la sustenabilitate	86	4.00	3.0237	.95552	4.19	$\alpha = 0.025$ [4.10 – 5.99]

De altfel, acest lucru poate fi observat și prin analiza valorilor medii. Din tabelul 5.12 se observă că cele mai mici medii pe itemi se obțin în cazul sustenabilității ecologice (2,98) și a întrebărilor generale (3,02). La polul opus se situează sustenabilitatea culturală și socială care au înregistrat cele mai mari medii pe itemi. Acest lucru denotă că muzeele din România pun un accent destul de redus pe protecția mediului înconjurător și pe promovarea principiilor de sustenabilitate în interiorul și înafara organizației.

**Tabelul 5.13. Rezultatele testelor de normalitate  
Kolmogorov-Smirnov și Shapiro-Wilk**

	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
Sustenabilitatea medie	.072	86	.200*	.978	86	.140
Sustenabilitatea culturală	.153	86	.000	.948	86	.002
Sustenabilitatea socială	.088	86	.099	.983	86	.318
Sustenabilitatea ecologică	.147	86	.000	.939	86	.000
Sustenabilitatea economică	.098	86	.041	.952	86	.003
Întrebări generale referitoare la sustenabilitate	.118	86	.005	.971	86	.049

\*. This is a lower bound of the true significance.

a. Lilliefors Significance Correction

Dacă apelăm la cele două teste de normalitate care pot fi aplicate în SPSS, respectiv testul Shapiro–Wilk și testul Kolmogorov–Smirnov, observăm că sustenabilitatea ecologică are un prag de semnificație  $p < ,001$ , ceea ce înseamnă că datele colectate diferă semnificativ față de populația normală. În mod surprinzător, dimensiunea economică și culturală care au înregistrat valori foarte bune în cazul aplicării testului w/s, în cazul testului Shapiro-Wilk înregistrează valori mici, situate sub pragul de 0,05.

Prin urmare, având în vedere rezultatele celor trei teste de normalitate, putem constata că nu toate cele 6 seturi de întrebări analizate prezintă o distribuție normală. Din acest motiv, testarea ipotezelor de cercetare este indicat să se realizeze prin utilizarea unor teste neparametrice. Cu toate acestea, pot fi utilizate și teste parametrice pentru seturile de întrebări care prezintă o distribuție normală (sustenabilitatea medie, culturală, socială și economică).

#### 5.2.2.4. Testarea ipotezelor statistice și interpretarea rezultatelor

Pentru confirmarea sau infirmarea ipotezelor formulate vom recurge la prelucrarea, analiza și testarea datelor colectate în urma aplicării chestionarului. Dat fiind specificul și modul de distribuție a datelor, legăturile dintre variabile le vom analiza pe baza următoarelor teste și coeficienți:

- *Coeficientul de corelație a rangurilor Spearman* – îl vom folosi pentru testarea tipului și intensității legăturii dintre variabile, în cazul datelor de tip ordinal și scalar cu o distribuție diferită de cea normală.
- *Coeficientul de contingență  $\chi^2$*  – îl vom folosi pentru testarea asocierii dintre variabile aflate la un nivel nominal de măsură.
- *Testul exact al lui Fisher* – îl vom folosi pentru testarea asocierii dintre variabile nominale în cazul în care nu sunt îndeplinite condițiile necesare pentru validarea testului  $\chi^2$ .

- *Coeficientul de Contingență și coeficienții Phi și Cramer's V* – îi vom folosi pentru a analiza intensitatea asocierii dintre variabile nominale, dat fiind faptul că testul  $\chi^2$  și testul exact al lui Fisher ne arată doar existența sau absența legăturii, nu și cât de puternică este aceasta.

Întrucât pe parcursul lucrării s-a accentuat necesitatea analizei sustenabilității pe baza luării în considerare a efectului total generat de interconexiunile dintre toate cele 4 componente, rezultatele sunt prezentate în același mod unitar, global. Doar acolo unde am dorit să evidențiem relația dintre două componente primare, precum diversificarea gamei de produse și veniturile proprii ale unui muzeu am apelat la testarea corelațiilor pornind de la răspunsurile directe înregistrate la itemii din chestionar. Pe baza acestor considerente, în continuare sunt prezentate rezultatele și interpretările testelor statistice efectuate pentru validarea sau invalidarea ipotezelor.

***Ipoteza 1: Există o corelație între prosperitatea economică a unui muzeu și impactul social pe care acesta îl are.***

Pentru testarea acestei ipoteze s-a calculat mai întâi media pe fiecare clasă de itemi din chestionar și pe fiecare caz înregistrat. Ulterior, pe baza mediilor s-a calculat coeficientul de corelație al rangurilor Spearman. Acest coeficient poate avea valori cuprinse între -1 și +1. Valorile apropiate de +1 indică existența unor asocieri directe, pozitive, între două variabile, în timp ce valorile apropiate de -1 indică existența unor asocieri negative (Opariuc-Dan, 2011:24).

Din tabelul 5.14 se observă că pragul de semnificație pentru toate variabilele este mai mic de 0,01, ceea ce înseamnă că există o probabilitate de sub 1% ca coeficienții de corelație calculați să rezulte în urma unor erori de eșantionare.

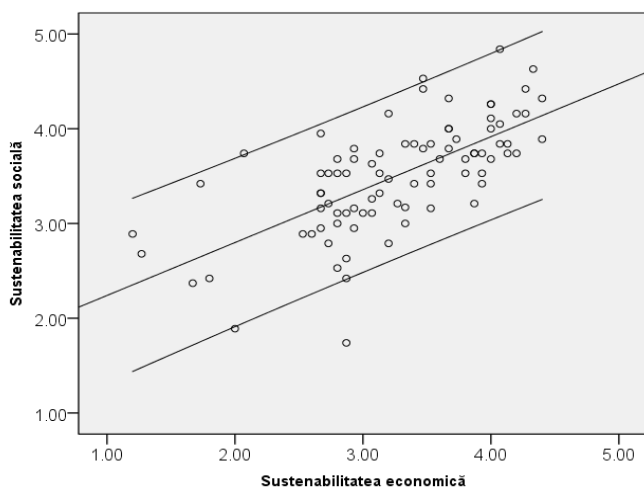


**Tabelul 5.14. Corelația dintre clasele de întrebări prin folosirea coeficientului Spearman**

	Sustenabi- litatea culturală	Sustenabi- litatea socială	Sustenabi- litatea ecologică	Sustenabi- litatea economică	Întrebări generale
Sustenabilitatea culturală	1.000				
Sustenabilitatea socială	.591**	1.000			
Sustenabilitatea ecologică	.446**	.644**	1.000		
Sustenabilitatea economică	.528**	.708**	.498**	1.000	
Întrebări generale	.475**	.653**	.591**	.455**	1.000
**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).					

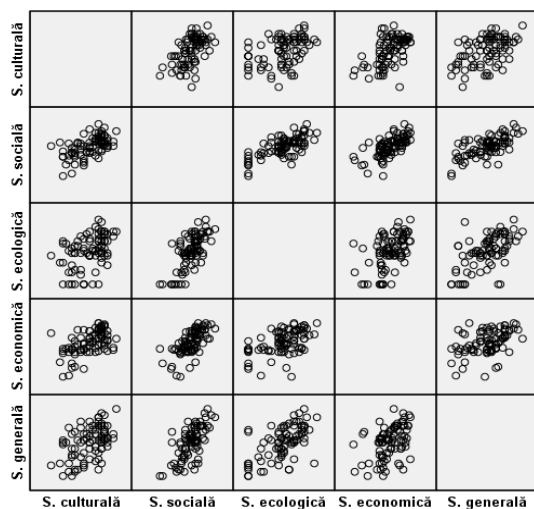
Din tabelul 5.14 observăm că toate asocierile dintre variabile sunt pozitive și semnificative ( $p < ,01$ ), iar între sustenabilitatea economică și cea socială se manifestă cea mai puternică corelație. Întrucât testul efectuat nu ne spune măsura în care o variabilă depinde de cealaltă, aceste rezultate pot fi interpretate în dublu sens. Pe de o parte, un muzeu prosper din punct de vedere economic are un potențial mai ridicat să desfășoare acțiuni și activități cu caracter social. Pe de altă parte, preocuparea manifestată de un muzeu față de satisfacerea nevoilor comunității și implicarea acesteia în programele derulate sunt elemente care au capacitatea de a ajuta la atragerea resurselor financiare necesare pentru îndeplinirea obiectivelor. Legătura dintre cele două variabile poate fi evidențiată și prin intermediul unui grafic de împrăștiere.

Din graficul 5.18 se poate observa că majoritatea punctelor de intersecție dintre cele două variabile se situează în cadrul intervalului de încredere și prezintă o asociere directă. Prin urmare, având în vedere rezultatele obținute, putem afirma cu o siguranță de 99% că **ipoteza 1 se confirmă**, respectiv că există o corelație între prosperitatea economică a unui muzeu și impactul social pe care acesta îl are.



**Graficul 5.18. Asocierea dintre sustenabilitatea economică și cea socială**

Mai mult decât atât, observăm existența unor corelații semnificative, de intensitate medie și peste medie, și între celelalte componente ale sustenabilității. Spre exemplu, sustenabilitatea socială înregistrează corelații puternice și cu sustenabilitatea generală (0,653), sustenabilitatea ecologică (0,644) și cu cea culturală (0,591). Cel mai puțin intense legături se manifestă între sustenabilitatea ecologică și cea culturală (0,446) și între sustenabilitatea generală și cea economică (0,455). Valorile din tabelul de corelație sunt susținute și de graficul 5.19 care arată împrăștierea datelor între clasele de întrebări analizate.



**Graficul 5.19. Corelația dintre clasele de întrebări analizate**

Având în vedere aceste rezultate, putem afirma că există suficiente dovezi care susțin existența unei corelații pozitive nu doar între sustenabilitatea economică și cea socială, ci între fiecare din clasele de întrebări analizate.

Această concluzie este importantă în contextul în care în partea teoretică a lucrării s-a pus problema că măsurile de îmbunătățire adoptate la nivelul unei componente ar putea conduce la înrăutățirea situației la nivelul alteia (de exemplu, creșterea numărului de vizitatori poate conduce la diminuarea calității vizitei și a satisfacției resimțite datorită aglomerației, sau creșterea numărului de obiecte de patrimoniu deținute poate conduce la un consum mai mare de energie, fapt ce are un impact negativ asupra mediului).

Corelațiile pozitive dintre componentele sustenabilității nu înseamnă însă că orice măsură de îmbunătățire adoptată conduce la rezultate mai bune la nivelul tuturor celor patru piloni. Aceste corelații trebuie interpretate raportat la modul de formulare al itemilor din chestionar, care la rândul lor au fost concepuți pe baza indicatorilor de sustenabilitate elaborați. Prin urmare, faptul că între toate cele patru dimensiuni există corelații pozitive denotă că ne-am atins unul din obiectivele stabilite, și anume acela de a construi un set de indicatori care să țină cont de interdependențele și efectele globale pe care o anumită acțiune le-ar putea genera la nivelul tuturor celor patru piloni. Așadar, validarea acestei ipoteze reprezintă o dovadă obiectivă că modelul de măsurare a sustenabilității pe care l-am elaborat este unul viabil.

***Ipoteza 2: Nu există nici o asociere între profilul muzeului și intervalul de sustenabilitate medie în care acesta se încadrează.***

În urma cercetării calitative am constatat că unii manageri consideră că performanțele instituției pe care o conduc nu sunt la fel de bune ca cele ale unor muzee concurente deoarece vizitatorii manifestă o atracție mai mare față științele naturii decât față de arheologie, spre exemplu. Cu toate acestea, au existat și specialiști care au fost de părere

că atractivitatea unui muzeu nu depinde de profilul său, ci de modul în care patrimoniul este pus în valoare. Aceste opinii divergente au făcut ca unii specialiști să susțină existența unei asocieri între profilul muzeului și sustenabilitate, în timp ce alții au fost de părere că nu există o astfel de asocieri. Datorită acestor puncte de vedere opuse am dorit să testăm dacă sustenabilitatea unui muzeu poate fi asociată cu profilul său, sau nu.

Pentru verificarea acestei ipoteze s-a recurs la regruparea muzeelor în funcție de profil conform structurii prezentate în tabelul 5.3. De asemenea, fiecare caz a fost încadrat într-un interval de sustenabilitate. Astfel, raportat la scorul mediu pe care l-au obținut la cele 55 de întrebări referitoare la sustenabilitate, muzeele au fost regrupate în următoarele intervale:

- 0 – 1 – nivel de sustenabilitate scăzut
- 1,1 – 2 – nivel de sustenabilitate scăzut spre mediu
- 2,1 – 3 – nivel de sustenabilitate mediu
- 3,1 – 4 – nivel de sustenabilitate mediu spre ridicat
- 4,1 – 5 – nivel de sustenabilitate ridicat.

După regruparea muzeelor în funcție de profil și intervalul de sustenabilitate în care se încadrează, legătura dintre aceste două variabile nominale a fost analizată prin aplicarea în SPSS a testului pentru date neparametrice „Chi square” ( $\chi^2$  / Hi pătrat). Acest test măsoară gradul de contingență a două variabile și constă în compararea frecvențelor observate cu cele estimate (teoretice). Formula de calcul este următoarea (Opariuc-Dan, 2011:38):

$$\chi^2 = \sum_{i=2}^n \frac{(F_{obs} - F_{est})^2}{F_{est}}, unde:$$

$F_{obs}$  – frecvența observată

$F_{est}$  – frecvența estimată

În urma aplicării acestui test se poate observa dacă diferențele dintre frecvențele observate și cele estimate sunt întâmplătoare, sau, din

contră, neîntâmplătoare (semnificative), caz în care putem considera că există o asociere între variabilele analizate (Opariuc-Dan, 2011:182).

Frecvențele observate au fost grupate într-un tabel de contingență (tabelul 5.15). Pentru ca rezultatul testului să nu fie afectat, muzeul care a oferit răspunsuri incomplete, ce nu au permis calculul sustenabilității medii, a fost eliminat din analiză. Astfel, testarea ipotezelor a avut la bază un număr de 86 de muzee. Din tabelul 5.15 se constată că cele mai multe cazuri (20) se încadrează în categoria muzeelor generale și altor muzee (mixte) cu un nivel de sustenabilitate medie cuprins între 3,1 și 4.

**Tabelul 5.15. Frecvențele observate în raport cu profilul muzeelor și sustenabilitatea medie a acestora**

Profilul muzeului	Interval sustenabilitate medie				Total
	1,1 - 2	2,1 - 3	3,1 - 4	4,1 - 5	
Muzee de arheologie și istorie	0	4	8	0	12
Muzee de artă	4	3	5	0	12
Muzee de etnografie și antropologie	0	3	5	1	9
Muzee de știință și istorie naturală	0	2	7	0	9
Muzee de știință și tehnică	0	3	1	1	5
Muzee generale și alte muzee (mixte)	0	10	20	5	35
Muzee specializate (memoriale, cartografie și carte veche etc.)	0	0	4	0	4
<b>Total</b>	4	25	50	7	86

Formula de calcul a frecvențelor estimate este următoarea:

$$F_{est} = \frac{T_{linie} \times T_{coloană}}{T_{general}}, unde:$$

$T_{linie}$  - numărul total de cazuri existente pe linia aferentă celei pentru care se calculează frecvența estimată;

$T_{coloană}$  - numărul total de cazuri existente pe coloana aferentă celei pentru care se calculează frecvența estimată;

$T_{general}$  - numărul total de cazuri analizate.

După calcularea coeficientului  $\chi^2$ , valoarea obținută urmează să fie interpretată în raport cu pragul de semnificație (de regulă, este recomandat ca acesta să fie mai mic decât 0,05) și numărul de grade de libertate, determinat cu următoarea formulă:

$$Df = (\text{număr linii} - 1)(\text{număr coloane} - 1)$$

Astfel, în condițiile în care avem 7 linii și 4 coloane, în cazul nostru vom avea 18 grade de libertate. Rezultatele obținute în urma efectuării testului  $\chi^2$  în SPSS sunt prezentate în tabelul 5.16.

**Tabelul 5.16. Rezultatele testului  $\chi^2$  în varianta asimptotică pentru testarea asocierii dintre profilul muzeului și sustenabilitatea sa**

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	37.201 <sup>a</sup>	18	.005
Likelihood Ratio	31.730	18	.024
N of Valid Cases	86		
a. 22 cells (78.6%) have expected count less than 5. The minimum expected count is .19.			

Conform tabelelor de interpretare a  $\chi^2$ , pentru un prag de semnificație  $p < ,05$  și 18 grade de libertate valoarea coeficientului  $\chi^2$  trebuie să fie mai mare de 28,8693. În cazul nostru coeficientul  $\chi^2$  Pearson are valoarea de 37,201 (tabelul 5.16), ceea ce ne-ar permite să afirmăm că testul este semnificativ și că ipoteza nulă se respinge, respectiv că există o legătură între profilul muzeului și intervalul de sustenabilitate medie în care acesta se încadrează. Cu toate acestea, chiar dacă indicatorul obținut se situează peste pragul minim, faptul că 78,6% dintre celule au frecvențe așteptate mai mici decât 5 ne arată că puterea testului aplicat este destul de redusă. Pentru ca acest test să poată fi validat este necesar ca cel mult 20% dintre celule să aibă o frecvență estimată mai mică decât 5 și niciuna să nu fie mai mică decât 1 (Moore et al., 2009: 536).

Din aceste considerente, este necesar ca legătura dintre cele două variabile să fie analizată pe baza unor estimări exacte, acestea putând fi calculate prin testul exact al lui Fisher aplicat prin folosirea opțiunii

Monte Carlo. Acest test se bazează pe calcularea probabilităților exacte în funcție de o anumită distribuție specifică, spre deosebire de coeficientul  $\chi^2$  Pearson care se bazează pe aproximările efectuate pe un eșantion mare. Astfel, în vederea obținerii unei valori cât mai exacte, parametrii de aplicare a metodei Monte Carlo au fost setați astfel:

- a) intervalul de încredere: 99,9%
- b) numărul de eșantioane pe baza cărora să se facă simularea: 1.000.000.

**Tabelul 5.17. Testarea asocierii dintre profilul muzeului și sustenabilitate prin testul exact al lui Fisher - metoda Monte Carlo**

Chi-Square Tests						
	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Monte Carlo Sig. (2-sided)		
				Sig.	99.9% Confidence Interval	
					Lower Bound	Upper Bound
Pearson Chi-Square	37.201 <sup>a</sup>	18	.005	.008 <sup>b</sup>	.008	.008
Likelihood Ratio	31.730	18	.024	.023 <sup>b</sup>	.022	.023
Fisher's Exact Test	22.444			.077 <sup>b</sup>	.076	.078
N of Valid Cases	86					

a. 22 cells (78.6%) have expected count less than 5. The minimum expected count is .19.

b. Based on 1000000 sampled tables with starting seed 2000000.

În urma aplicării testului exact al lui Fisher am obținut un prag de semnificație mai mare decât 0,05 (tabelul 5.17), ceea ce înseamnă că **ipoteza 2 se confirmă**. În concluzie, în urma analizelor și testelor statistice efectuate putem afirma că nu există nici o asociere între profilul muzeului și intervalul de sustenabilitate medie în care acesta se încadrează. Acest lucru înseamnă că profilul unui muzeu nu poate reprezenta o scuză pentru care instituția nu a reușit să își îmbunătățească performanțele, astfel încât să aibă un nivel ridicat de sustenabilitate. Prin urmare, dacă din interviurile efectuate s-a observat că unii experți consideră profilul muzeului ca fiind un factor de

influență al sustenabilității, cercetarea empirică a dovedit că nu există o astfel de legătură.

Cu toate acestea, dacă analizăm strict legătura dintre profilul muzeului și atractivitatea expoziției/expozițiilor permanente, constatăm că există o asociere puternică între cele două. Din tabelul 5.18 se observă că testul exact al lui Fisher este semnificativ ( $p < ,001$ ) și are o valoare destul de mare.

**Tabelul 5.18. Testarea asocierii dintre atractivitatea expozițiilor permanente și profilul muzeelor prin testul exact al lui Fisher**

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Monte Carlo Sig. (2-sided)		
				Sig.	99.9% Confidence Interval	
					Lower Bound	Upper Bound
Pearson Chi-Square	56.563 <sup>a</sup>	24	.000	.003 <sup>b</sup>	.003	.003
Likelihood Ratio	51.872	24	.001	.000 <sup>b</sup>	.000	.000
Fisher's Exact Test	45.266			.000 <sup>b</sup>	.000	.000
N of Valid Cases	85					

a. 32 cells (91.4%) have expected count less than 5. The minimum expected count is .09.

b. Based on 1000000 sampled tables with starting seed 257291219.

Intensitatea legăturii identificate poate fi analizată prin calcularea coeficientului Phi, Cramer's V și a coeficientului de Contingență. Coeficientul Cramer's V și cel de Contingență se calculează pe baza coeficientului  $\chi^2$  și pot să ia valori cuprinse între 0 și 1. Valoarea 0 semnifică lipsa oricărei asocieri, în timp ce valoarea 1 arată că cele două variabile sunt perfect asociate. O valoare cuprinsă între 0,3 și 0,99 denotă o asociere puternică, iar o valoare cuprinsă între 0,1 și 0,29 arată o asociere moderată. Coeficientul Phi compară produsul diagonalei principale cu cel al diagonalei secundare și poate să ia valori cuprinse între -1 și 1. Valorile apropiate de -1 denotă o asociere negativă puternică, iar valorile apropiate de +1 reflectă o asociere pozitivă puternică. Din tabelul 5.19. observăm că valoarea coeficientului Phi este foarte apropiată de 1, ceea ce indică că între cele două variabile există o legătură directă foarte puternică.



**Tabelul 5.19. Intensitatea asocierii dintre atractivitatea expozițiilor permanente și profilul muzeelor**  
Symmetric Measures

		Value	Appro x. Sig.	Monte Carlo Sig.		
				Sig.	99.9% Confidence Interval	
					Lower Bound	Upper Bound
Nominal by Nominal	Phi	.816	.000	.003 <sup>c</sup>	.003	.003
	Cramer's V	.408	.000	.003 <sup>c</sup>	.003	.003
	Contingency Coefficient	.632	.000	.003 <sup>c</sup>	.003	.003
N of Valid Cases		85				

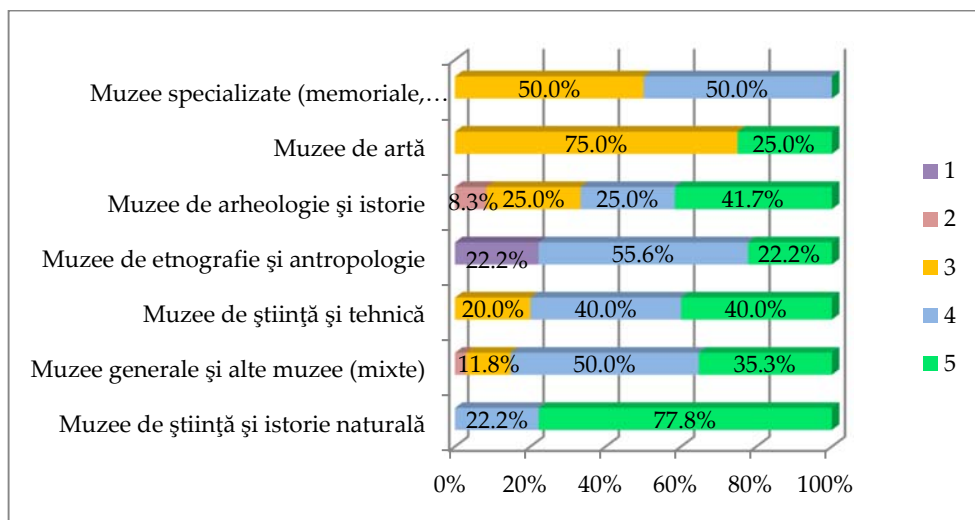
c. Based on 1000000 sampled tables with starting seed 257291219.

Dat fiind aceste rezultate, am dorit să identificăm care muzee sunt considerate mai atractive. În acest sens, pornind de la frecvențele observate am întocmit un tabel cu dublă intrare în care sunt redată procentual răspunsurile înregistrate în funcție de profilul muzeului și aprecierea atractivității expoziției permanente pe o scară de la 1, la 5. Astfel, din tabelul 5.20. este ușor de observat că peste 70% din muzeele de știință și istorie naturală au fost total de acord cu itemul 13 din chestionar referitor la faptul că expozițiile permanente ale muzeului sunt foarte atractive pentru public.

**Tabelul 5.20. Atractivitatea expozițiilor în funcție de profilul muzeului**

Profilul muzeului	Atractivitatea expozițiilor permanente				
	1	2	3	4	5
Muzee de știință și istorie naturală	0.0%	0.0%	0.0%	22.2%	77.8%
Muzee generale și alte muzee (mixte)	0.0%	2.9%	11.8%	50.0%	35.3%
Muzee de știință și tehnică	0.0%	0.0%	20.0%	40.0%	40.0%
Muzee de etnografie și antropologie	22.2%	0.0%	0.0%	55.6%	22.2%
Muzee de arheologie și istorie	0.0%	8.3%	25.0%	25.0%	41.7%
Muzee de artă	0.0%	0.0%	75.0%	0.0%	25.0%
Muzee specializate (memoriale, cartografie și carte veche etc.)	0.0%	0.0%	50.0%	50.0%	0.0%

Dacă ne raportăm la numărul de cazuri exprimate procentual ce au selectat valorile 4 și 5 la itemul 13, din graficul 5.20 observăm că din punct de vedere al atractivității expoziției pe primul loc se situează muzeele de istorie naturală, urmate de cele mixte, și muzeele de știință și tehnică. Muzeele specializate și muzeele de artă în general au considerat că expozițiile lor permanente sunt atractive pentru public la un nivel mediu (valoarea 3).



**Graficul 5.20. Asocierea dintre profilul muzeului și atractivitate**

În concluzie, justificarea pentru faptul că nu am identificat o asociere semnificativă între sustenabilitate și profilul muzeului, însă o astfel de asociere există între profil și atractivitatea expozițiilor poate fi aceea că nivelul general de sustenabilitate nu este dependent doar de cât de atractiv este muzeul și de numărul de vizitatori pe care îl înregistrează, ci și de o serie de multe alte elemente. Prin urmare, suntem de părere că diferențele de opinie ale participanților la interviu e posibil să fi apărut ca urmare a modului diferit de percepere și înțelegere a conceptului de sustenabilitate. În timp ce unii experți e posibil să fi asociat sustenabilitatea preponderent cu numărul de vizitatori și veniturile pe care un muzeu reușește să le atragă, alții au avut o viziune mai largă asupra acestui concept, aceasta fiind în concordanță și cu modul în care noțiunea de sustenabilitate este abordată în prezenta lucrare.

***Ipoteza 3: Există o asociere între sustenabilitatea medie a unui muzeu și existența bugetului propriu de venituri și cheltuieli.***

Adeseori, autoritățile publice decid să comaseze mai multe muzee într-unul singur pentru a efectua o economie de resurse. Din păcate, de cele mai multe ori aceste fuzionări vin la pachet și cu pierderea dreptului muzeelor comasate de a-și gestiona fiecare în parte resursele financiare și de a avea un buget propriu de venituri și cheltuieli. Pe de o parte, autoritățile susțin că prin aplicarea acestei strategii are loc creșterea eficienței de gestionare a fondurilor publice; pe de altă parte, reprezentanții muzeelor sunt de părere că funcționarea optimă și îndeplinirea misiunii și obiectivelor instituției din care provin este grav afectată în urma unei astfel de decizii. În acest context, ne-am pus problema efectului pe care existența sau inexistența bugetului propriu l-ar putea avea asupra sustenabilității unui muzeu și am încercat să găsim dovezi obiective care să vină în sprijinul uneia sau alteia din cele două perspective.

**Tabelul 5.21. Sustenabilitatea medie și existența bugetului:  
frecvențele observate și estimate**

			Interval sustenabilitate medie				Total	
			1.1 - 2	2.1 - 3	3.1 - 4	4.1 - 5		
Muzeul dispune de buget propriu de venituri si cheltuieli?	Da	Count	2	10	39	7	58	
		Expected Count	2.7	16.9	33.7	4.7	58.0	
	Nu	Count	2	15	11	0	28	
		Expected Count	1.3	8.1	16.3	2.3	28.0	
	Total		Count	4	25	50	7	86

În vederea testării ipotezei formulate am apelat la testul  $\chi^2$  și la testul exact al lui Fisher prin metoda Monte Carlo. Din tabelul 5.21, conținând frecvențele observate și cele estimate, se constată că preponderent muzeele care nu dispun de buget propriu au un nivel de sustenabilitate mai mic decât 3,1. De asemenea, observăm că cele mai multe muzee cu buget propriu au o sustenabilitate medie mai mare de 3,1.

În urma aplicării testelor statistice am obținut o valoare a coeficientului  $\chi^2$  de 15,046 (tabelul 5.22). Întrucât această valoare este mult mai mare decât nivelul minim de 7,81473 (pentru  $p < ,05$  și  $df = 3$ ), înseamnă că există premisele necesare pentru a respinge ipoteza nulă și a valida astfel ipoteza formulată. Înainte de a trage această concluzie e necesar însă să ținem cont și de faptul că avem peste 20% celule cu o valoare estimată mai mică de 5, ceea ce înseamnă că analiza trebuie efectuată pe baza testului exact al lui Fisher.

Tabelul 5.22. Rezultatele testelor Chi-Square

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Monte Carlo Sig. (2-sided)		
				Sig.	99.9% Confidence Interval	
					Lower Bound	Upper Bound
Pearson Chi-Square	15.046 <sup>a</sup>	3	.002	.001 <sup>b</sup>	.001	.001
Likelihood Ratio	16.646	3	.001	.001 <sup>b</sup>	.001	.001
Fisher's Exact Test	14.505			.001 <sup>b</sup>	.001	.001
N of Valid Cases	86					

a. 4 cells (50.0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 1.30.

b. Based on 1000000 sampled tables with starting seed 334431365.

Cu toate acestea, observăm că și testul exact al lui Fisher are un prag de semnificație mai mic de 0,05, ceea ce înseamnă că **ipoteza 3 se confirmă** ca urmare a respingerii ipotezei nule. Prin urmare, putem afirma că între nivelul de sustenabilitate al unui muzeu și existența bugetului propriu de venituri și cheltuieli există o asocierie semnificativă. Din tabelul 5.21 observăm că această legătură este una directă, respectiv un muzeu cu buget propriu are în general un nivel de sustenabilitate mai ridicat.

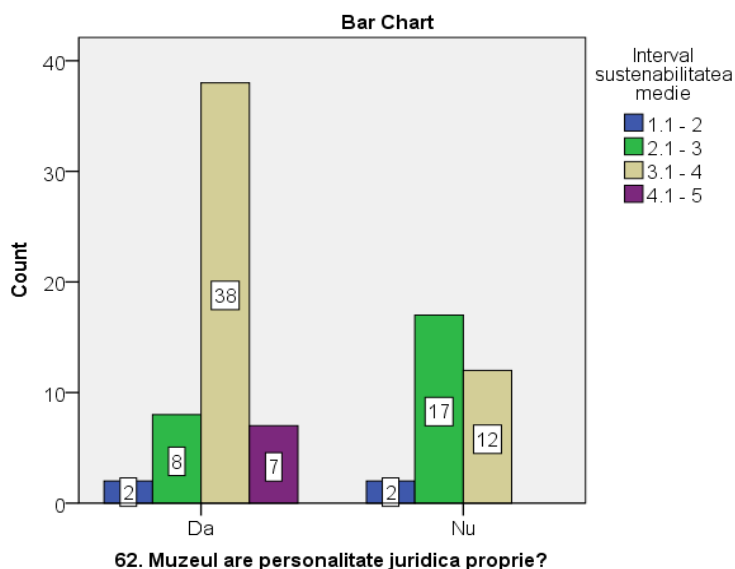
Intensitatea legăturii dintre cele două variabile poate fi analizată prin calcularea coeficienților prezentați în tabelul 5.23. După cum se poate observa, toți cei trei coeficienți au valori pozitive și indică o asocierie relativ puternică între existența bugetului propriu și intervalul de sustenabilitate medie în care se încadrează muzeul.

**Tabelul 5.23. Intensitatea asocierii dintre existența bugetului propriu și sustenabilitate**

		Value	Approx. Sig.	Sig.	Monte Carlo Sig.	
					99.9% Confidence Interval	
					Lower Bound	Upper Bound
Nominal by Nominal	Phi	.418	.002	.001 <sup>c</sup>	.001	.001
	Cramer's V	.418	.002	.001 <sup>c</sup>	.001	.001
	Contingency Coefficient	.386	.002	.001 <sup>c</sup>	.001	.001
N of Valid Cases		86				

c. Based on 1000000 sampled tables with starting seed 957002199.

După cum am arătat, de cele mai multe ori muzeele fără buget propriu sunt cele care nu au nici personalitate juridică proprie. Din acest motiv am considerat util să analizăm și gradul de asociere între sustenabilitate și personalitate juridică. Frecvențele observate pentru aceste variabile sunt redată în graficul 5.21.



**Graficul 5.21. Asocierea dintre personalitatea juridică și sustenabilitate**

Chiar și din simpla analiză a graficului 5.21 se poate constata că muzeele care au personalitate juridică se încadrează într-un interval mai înalt de sustenabilitate față de cele care nu au personalitate juridică.

Analiza pe bază de grafic este completată de rezultatele testelor Hi pătrat. Din tabelul 5.24 putem observa că toate cele trei teste sunt semnificative ( $p < ,001$ ), ceea ce înseamnă că putem afirma cu o certitudine de 99% că există o asociere între personalitatea juridică și sustenabilitate. Din punct de vedere al intensității, această asociere înregistrează valori apropiate de cele ale intensității legăturii dintre existența bugetului și sustenabilitate (coeficientul Phi are valoarea 0,464).

**Tabelul 5.24. Asocierea dintre personalitatea juridică și sustenabilitate**

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Monte Carlo Sig. (2-sided)		
				Sig.	99.9% Confidence Interval	
					Lower Bound	Upper Bound
Pearson Chi-Square	18.503 <sup>a</sup>	3	.000	.000 <sup>b</sup>	.000	.000
Likelihood Ratio	20.437	3	.000	.000 <sup>b</sup>	.000	.000
Fisher's Exact Test	18.066			.000 <sup>b</sup>	.000	.000
N of Valid Cases	86					

a. 4 cells (50.0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 1.44.

b. Based on 1000000 sampled tables with starting seed 442399356.

În concluzie, chiar dacă strategia de comasare a muzeelor pare să fie una benefică deoarece conduce la scăderea cheltuielilor publice, din analizele efectuate am putut constata că aceasta se răsfrânge negativ asupra sustenabilității unui muzeu, iar un muzeu cu un nivel scăzut de sustenabilitate nu reușește nici să își îndeplinească la un nivel adecvat misiunea și obiectivele, nici să genereze beneficii suficient de însemnate în cadrul comunității. Prin urmare, chiar dacă un muzeu cu personalitate juridică necesită alocarea unor fonduri mai mari, considerăm că acest efort financiar merită făcut dacă luăm în considerare efectele pozitive generate în comunitate de către muzeele sustenabile.

***Ipoteza 4: Există o asociere între sustenabilitatea medie a unui muzeu și mărimea acestuia din punct de vedere al numărului de angajați.***

Din tabelul 5.25 se observă că 68% dintre muzeele foarte mici (mai puțin de 11 angajați) au un nivel al sustenabilității medii cuprins în intervalul 2,1 – 3. De asemenea, putem constata că, pe măsură ce numărul de angajați este mai ridicat, crește și nivelul de sustenabilitate. Astfel, celelalte muzee au un nivel de sustenabilitate mai mic decât 3,1 după cum urmează: 23,5% dintre muzeele mici, 20% dintre muzeele medii, 11,2% dintre muzeele mari și 0% dintre muzeele foarte mari. Acest lucru denotă că lipsa de personal din unele muzee afectează substanțial capacitatea acestuia de a fi performant. Prin urmare, chiar dacă creșterea numărului de angajați implică efectuarea unor cheltuieli salariale mai mari, acest lucru se pare că are un efect pozitiv asupra sustenabilității generale a unui muzeu.

**Tabelul 5.25. Relația dintre numărul de angajați și sustenabilitatea medie a muzeului**

			Interval sustenabilitatea medie				Total
			1.1 - 2	2.1 - 3	3.1 - 4	4.1 - 5	
Mărimea muzeului în funcție de numărul de angajați	Mai puțin de 11 angajați (muzeu foarte mic)	Count	1	17	7	0	25
		% of Mărime	4.0%	68.0%	28.0%	0.0%	100.0%
	Între 11 și 20 angajați (muzeu mic)	Count	1	3	13	0	17
		% of Mărime	5.9%	17.6%	76.5%	0.0%	100.0%
	Între 21 și 50 angajați (muzeu mediu)	Count	1	4	15	5	25
		% of Mărime	4.0%	16.0%	60.0%	20.0%	100.0%
	Între 51 și 150 angajați (muzeu mare)	Count	1	1	15	1	18
		% of Mărime	5.6%	5.6%	83.3%	5.6%	100.0%
	Peste 150 angajați (muzeu foarte mare)	Count	0	0	0	1	1
		% of Mărime	0.0%	0.0%	0.0%	100.0%	100.0%
	Total	Count	4	25	50	7	86
		% of Total	4.7%	29.1%	58.1%	8.1%	100.0%

Pentru a avea certitudinea existenței legăturii pozitive observate la prima vedere între numărul de angajați ai muzeului și sustenabilitatea medie a acestuia s-a recurs la efectuarea testelor statistice prezentate în tabelul 5.26.

Conform tabelelor de interpretare, pragul minim pentru  $\chi^2$  este 21,026 (pentru  $p < .05$  și  $df = 12$ ). Din tabelul 5.26 observăm că această condiție este îndeplinită, dar nu putem finaliza interpretarea pe baza coeficientului Pearson Chi-Square deoarece 65% dintre celule au o valoare estimată mai mică de 5. Prin urmare, și în acest caz ne vom raporta la pragul de semnificație obținut în cazul testului exact Fisher. După cum putem observa, acest test este semnificativ ( $p < .001$ ), ceea ce înseamnă că există dovezi care susțin existența unei asocieri între mărimea muzeului din punct de vedere al numărului de angajați și sustenabilitatea sa, fapt pentru care **ipoteza 4 se confirmă**.

**Tabelul 5.26. Testarea asocierii dintre numărul de angajați și sustenabilitatea medie**

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Monte Carlo Sig. (2-sided)		
				Sig.	99.9% Confidence Interval	
					Lower Bound	Upper Bound
Pearson Chi-Square	44.863 <sup>a</sup>	12	.000	.000 <sup>b</sup>	.000	.000
Likelihood Ratio	39.918	12	.000	.000 <sup>b</sup>	.000	.000
Fisher's Exact Test	36.775			.000 <sup>b</sup>	.000	.000
N of Valid Cases	86					

a. 13 cells (65.0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is .05.

b. Based on 1000000 sampled tables with starting seed 1660843777.

Dacă analizăm intensitatea asocierii dintre mărimea muzeului și sustenabilitate pe baza coeficientului Phi, observăm că acesta are valoarea de 0,722 (tabelul 5.27), fapt care indică o asociere pozitivă foarte puternică între numărul de angajați ai unui muzeu și sustenabilitatea sa medie.

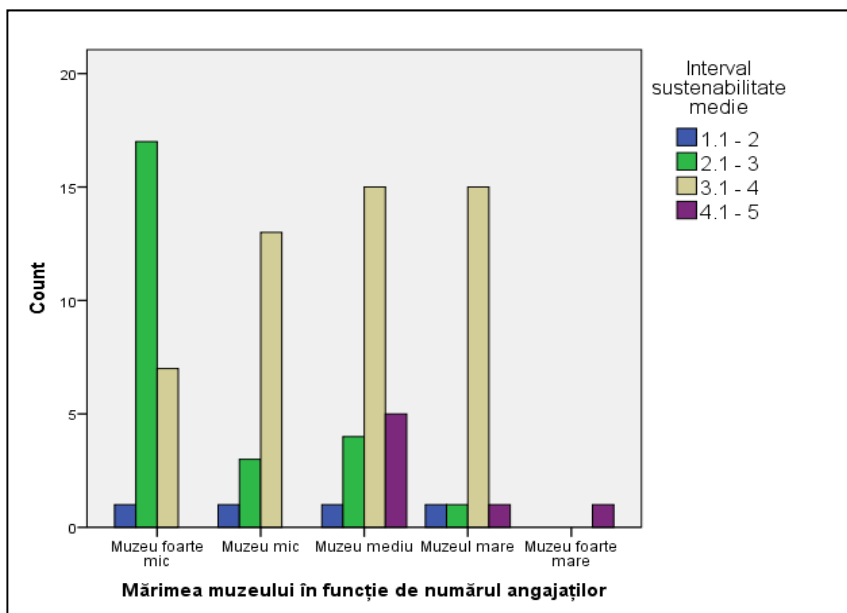


**Tabelul 5.27. Intensitatea asocierii dintre cele două variabile**

		Value	Approx. Sig.	Monte Carlo Sig.		
				99.9% Confidence Interval		
				Sig.	Lower Bound	Upper Bound
Nominal by Nominal	Phi	.722	.000	.000 <sup>c</sup>	.000	.000
	Cramer's V	.417	.000	.000 <sup>c</sup>	.000	.000
	Contingency Coefficient	.586	.000	.000 <sup>c</sup>	.000	.000
	N of Valid Cases	86				

c. Based on 1000000 sampled tables with starting seed 1660843777.

Asocierea dintre mărimea muzeului și sustenabilitate poate fi observată și în graficul 5.22. În timp ce muzeele foarte mici nu reușesc să treacă peste 4,1 din punct de vedere al sustenabilității medii, muzeele foarte mari se pare că nu înregistrează nici o valoare sub acest nivel. O observație interesantă este aceea că muzeele medii, cu un număr de angajați cuprins între 21 și 50, înregistrează mai multe cazuri în intervalul de sustenabilitate 4,1 – 5, comparativ cu muzeele mari. Cu toate acestea, muzeele medii prezintă și un număr mai mare de cazuri cu un nivel al sustenabilității situat sub 3,1, față de muzeele mari.

**Graficul 5.22. Asocierea dintre mărimea muzeului și sustenabilitatea medie**

Așadar, dacă din cercetarea calitativă a rezultat că numărul de angajați este un factor ce contribuie la creșterea sustenabilității sociale însă poate să aibă și un efect negativ asupra sustenabilității economice ca urmare a creșterii costurilor, rezultatele cercetării empirice au arătat că acest factor are un efect general pozitiv asupra sustenabilității globale a unui muzeu.

Analiza punctelor forte a muzeelor în funcție de mărimea acestora poate fi realizată prin raportare la valorile medii înregistrate pentru fiecare întrebare (anexa nr. 8). După cum era de așteptat, muzeele foarte mari (peste 150 angajați) înregistrează și cele mai ridicate valori medii la majoritatea itemilor. Cu toate acestea muzeele mari (51 – 150 angajați) înregistrează valorile medii cele mai ridicate la următorii itemi:

- 9. Muzeul împrumută frecvent altor instituții lucrări/obiecte din patrimoniul său care nu fac parte din expozițiile proprii;
- 15. Gradul de vizibilitate al muzeului în mediul on-line este ridicat;
- 17. Mesajele lăsate de vizitatori în cartea de impresii și/sau pe pagina de Facebook a muzeului sunt analizate în vederea adoptării unor măsuri de îmbunătățire;
- 19. Expozițiile și programele muzeului sunt accesibile și favorizează incluziunea;
- 33. Muzeul are o gamă foarte diversificată de produse aflată în vânzare la stand.

Muzeele de mărime medie (21 – 50 angajați) înregistrează mediile cele mai ridicate preponderent la itemii legați de sustenabilitatea culturală și la cei care iau în considerare numărul de angajați:

- 1. Obiectele aflate în patrimoniul muzeului se află în stare foarte bună de conservare;
- 2. Toate obiectele de patrimoniu sunt depozitate în condiții corespunzătoare;
- 6. Pe tot parcursul anului 2015 condițiile de microclimat s-au încadrat în limitele minime și maxime admise;

- 20. Spațiile și clădirile muzeului sunt puse la dispoziția comunității pentru organizarea unor evenimente, cum ar fi întâlniri și expoziții locale;
- 36. Raportul dintre numărul anual de evenimente organizate de muzeu și numărul mediu de angajați este ridicat;
- 37. Raportul dintre numărul anual de expoziții organizate de muzeu și numărul mediu de angajați este ridicat.

Muzeele mici și cele foarte mici nu au înregistrat la nici un item valorile medii cele mai ridicate. Prin urmare, pentru funcționarea corespunzătoare a unui muzeu astfel încât acesta să aibă capacitatea de a îndeplini toate funcțiile și rolurile pe care societatea actuală i le asociază, se recomandă angajarea a cel puțin 21 de persoane. După cum s-a constatat din cercetarea efectuată, un număr redus de angajați vine la pachet cu incapacitatea muzeului de a răspunde la un nivel mediu spre ridicat tuturor cerințelor și criteriilor de performanță asociate sustenabilității.

***Ipoteza 5: Există o asociere între sustenabilitatea medie a unui muzeu și veniturile totale prevăzute în buget.***

La baza formulării aceste ipoteze au stat o serie de concluzii desprinse din cercetarea bazată pe interviuri, concluzii care au arătat că veniturile totale pot avea atât o influență pozitivă asupra sustenabilității, cât și una negativă. Pe de o parte, veniturile mai ridicate permit unui muzeu să își îmbunătățească acțiunile de păstrare, conservare, cercetare și punere în valoare a patrimoniului. Totodată, un nivel ridicat al veniturilor denotă faptul că un muzeu se bucură de o apreciere favorabilă din partea stakeholderilor, aceștia fiind dispuși să contribuie la finanțarea sa (indiferent că e vorba de vizitatori, donatori, sau factori cu putere de decizie în alocarea subvențiilor și fondurilor nerambursabile). Pe de altă parte, dat fiind faptul că muzeele publice sunt non-profit, motiv pentru care de regulă veniturile lor totale sunt egale cu cheltuielile totale, un nivel ridicat al veniturilor poate indica și o gestionare deficitară, inefficientă, a instituției. Veniturile mai mari pot

însemna cheltuieli mai mari, un consum mai ridicat de resurse și un impact negativ asupra mediului mai accentuat. Astfel, am ajuns să ne punem problema dacă veniturile au un efect global pozitiv, negativ, sau nu au nici un efect asupra sustenabilității, dat fiind aceste direcții opuse de influență care s-ar putea anula reciproc.

Pe baza acestor considerente, am recurs la testarea asocierii dintre sustenabilitatea medie a unui muzeu și veniturile sale. În vederea aplicării testelor Hi pătrat am regrupat muzeele pe intervale de venit conform structurii prezentate în graficul 5.11, fapt care ne-a permis să întocmim tabelul cu dublă intrare (tabelul 5.28).

**Tabelul 5.28. Tabelul de contingență dintre veniturile totale și sustenabilitatea medie**

Interval venituri	Interval sustenabilitate medie				Total
	1.1 - 2	2.1 - 3	3.1 - 4	4.1 - 5	
sub 1000 mii lei	1	5	7	0	13
Între 1001 și 2000 mii lei	0	3	10	2	15
Între 2001 și 3000 mii lei	0	0	5	1	6
Între 3001 și 4000 mii lei	0	1	5	1	7
Între 4001 și 5000 mii lei	0	1	4	1	6
Între 5001 și 10000 mii lei	0	0	5	0	5
Între 10001 și 15000 mii lei	1	0	0	0	1
Între 15001 și 20000 mii lei	0	0	0	1	1
Între 20001 și 25000 mii lei	0	0	1	0	1
Total	2	10	37	6	55

Întrucât nu toate muzeele respondente dispun de buget propriu de venituri și cheltuieli, analiza asocierii dintre cele două variabile a fost efectuată pe baza a 55 de cazuri. După cum se poate observa din tabelul 5.28, răspunsurile se concentrează în intervalul de sustenabilitate 3,1 – 4 și un nivel al veniturilor de până la 2000 mii lei. Numărul mare de celule cu valoarea mai mică decât cinci impune și în acest caz folosirea testului exact al lui Fisher. În urma efectuării testelor Hi pătrat, din tabelul 5.29 observăm că pragul de semnificație în cazul testului Fisher se situează cu mult peste pragul de 0,05, ceea ce înseamnă că se confirmă ipoteza nulă, iar **ipoteza 5 se respinge**.

**Tabelul 5.29. Asocierea dintre veniturile totale și sustenabilitatea medie**

	Value	df	Asymp. Sig. (2- sided)	Monte Carlo Sig. (2-sided)		
				Sig.	99.9% Confidence Interval	
					Lower Bound	Upper Bound
Pearson Chi-Square	46.069 <sup>a</sup>	24	.004	.041 <sup>b</sup>	.040	.041
Likelihood Ratio	27.130	24	.298	.180 <sup>b</sup>	.179	.181
Fisher's Exact Test	28.005			.248 <sup>b</sup>	.246	.249
N of Valid Cases	55					

a. 34 cells (94.4%) have expected count less than 5. The minimum expected count is .04.

b. Based on 1000000 sampled tables with starting seed 1895079364.

Prin urmare, chiar dacă cercetarea calitativă a părut să evidențieze existența unei asocieri clare între veniturile totale și sustenabilitate, rezultatele cercetării statistice au demonstrat că sustenabilitatea unui muzeu nu are legătură cu nivelul veniturilor totale ale acestuia. O posibilă explicație poate fi aceea că veniturile mai ridicate oferă unui muzeu atât avantaje cât și dezavantaje, fapt pentru care în final acestea se anulează reciproc.

***Ipoteza 6: Există o asociere între sustenabilitatea medie a unui muzeu și mărimea colecțiilor sale.***

Un muzeu care dispune de colecții mai mari are capacitatea de a împrumuta / închiria bunuri din patrimoniul propriu, fapt care poate să-i aducă atât venituri mai ridicate cât și vizibilitate sporită. Exemple relevante în acest sens sunt mari muzee internaționale precum Guggenheim, Luvru sau Ermitaj. Pe de altă parte, unii cercetători au accentuat faptul că numărul foarte mare de obiecte poate determina ca un muzeu să fie nesustenabil deoarece cheltuielile necesare pentru depozitare și asigurarea condițiilor de microclimat sunt mai ridicate, fără ca muzeele să aibă capacitatea de a cerceta și pune în valoare întregul patrimoniu (Merriman, 2008). Din acest motiv, Merriman (2008) propune ca muzeele să realizeze o selecție a bunurilor culturale deținute pe măsură ce acestea au tendința de a se înmulți, pe baza unor criterii

științifice legate de importanța și justificarea păstrării fiecărui bun în raport cu misiunea și obiectivele muzeului.

Pornind de la această controversă legată de mărimea colecțiilor, prin cercetarea efectuată am dorit să aflăm dacă și ce fel de legătură există între numărul de obiecte de patrimoniu deținute și sustenabilitatea unui muzeu. În acest sens, datele colectate au fost grupate pe intervale și a fost întocmit tabelul cu dublă intrare cuprinzând cele două variabile analizate (tabelul 5.30).

**Tabelul 5.30. Relația dintre numărul de obiecte și sustenabilitatea medie**

Numărul de obiecte aflate în patrimoniul muzeului	Interval sustenabilitatea medie				Total
	1.1 - 2	2.1 - 3	3.1 - 4	4.1 - 5	
sub 5001	3	9	8	0	20
între 5001 și 10.000	0	4	6	0	10
între 10.001 și 20.000	0	4	8	0	12
între 20.001 și 40.000	0	3	7	2	12
între 40.001 și 80.000	1	3	7	3	14
între 80.001 și 160.000	0	1	7	1	9
între 160.001 și 320.000	0	0	3	1	4
între 320.001 și 640.000	0	1	3	0	4
Peste 640.000	0	0	1	0	1
<b>Total</b>	<b>4</b>	<b>25</b>	<b>50</b>	<b>7</b>	<b>86</b>

Numărul redus de răspunsuri comparativ cu intervalele stabilite a determinat și în acest caz ca distribuția datelor să nu respecte regulile de validare a testului Hi pătrat bazat pe metoda de calcul asimptotică. Din acest motiv am recurs la efectuarea testului exact al lui Fisher prin metoda Monte Carlo. Din tabelul 5.31 se observă că pragul de semnificație al testului Fisher se situează peste valoarea de 0,05, ceea ce înseamnă că se acceptă ipoteza nulă. Așadar, putem concluziona că nu există vreo asociere între mărimea colecțiilor unui muzeu și sustenabilitatea sa, fapt pentru care **ipoteza 6 se respinge**.

**Tabelul 5.31. Asocierea dintre mărimea colecțiilor și sustenabilitatea medie**

	Value	df	Asymp. Sig. (2- sided)	Monte Carlo Sig. (2-sided)		
				Sig.	99% Confidence Interval	
					Lower Bound	Upper Bound
Pearson Chi-Square	24.434 <sup>a</sup>	24	.437	.419 <sup>b</sup>	.418	.420
Likelihood Ratio	28.713	24	.231	.254 <sup>b</sup>	.253	.255
Fisher's Exact Test	22.934			.435 <sup>b</sup>	.433	.436
N of Valid Cases	86					

a. 29 cells (80.6%) have expected count less than 5. The minimum expected count is .05.

b. Based on 1000000 sampled tables with starting seed 1216981036.

Explicația pentru lipsa asocierii dintre sustenabilitate și mărimea colecțiilor poate fi aceea că efectele pozitive și negative generate de numărul ridicat de obiecte deținute se anulează reciproc. Cu toate acestea, validarea ipotezei nule poate fi interpretată pozitiv în contextul sectorului muzeal românesc. Muzeele din țara noastră practică pe o scară destul de redusă valorificarea colecțiilor prin împrumutare, și cu atât mai puțin prin închiriere. Adeseori, acestea se confruntă cu lipsa spațiului de expunere, ceea ce face ca multe obiecte să stea în depozit fără a fi prezentate publicului ani la rând. Prin urmare, colecțiile mai mari pot conduce la scăderea gradului de expunere a patrimoniului (calculat ca raport între numărul de obiecte expuse și numărul total de obiecte deținute) și la creșterea costurilor de întreținere. Cu toate că aceste argumente conduc la ideea că ar trebui să se manifeste o corelație negativă între sustenabilitate și mărimea colecțiilor, observăm că nu există o astfel de corelație. Acest lucru înseamnă că, în ciuda dificultăților de expunere pe care le au, muzeele românești reușesc prin alte mijloace să își pună în valoare patrimoniul (spre exemplu, prin editarea de cărți, albume și alte materiale publicistice).

O altă posibilă explicație a lipsei de corelație ar putea fi aceea că în general muzeele din România au colecții destul de mici comparativ cu marile muzee internaționale, ceea ce ar putea face să nu se manifeste

foarte pregnant nici efectele negative, nici cele pozitive ale deținerii unor colecții însemnate cantitativ. Raportat la Muzeul Luvru care gestionează peste 460.000 obiecte de patrimoniu (Pop & Borza, 2014a), din tabelul 5.30 observăm că doar cinci respondenți dețin peste 320.000 obiecte. Mai mult, în multe cazuri mărimea ridicată a colecției se datorează organizării muzeului sub formă de complex muzeal. Prin urmare, putem afirma că majoritatea muzeelor românești se află încă în faza de creștere. Din acest motiv considerăm că demersurile de îmbogățire a colecțiilor, atât din punct de vedere cantitativ cât și calitativ, trebuie continuate, cu atât mai mult cu cât nu s-a constatat existența unei corelații negative între mărimea colecțiilor și sustenabilitate.

***Ipoteza 7: Există o corelație între ponderea veniturilor proprii în veniturile totale ale unui muzeu și diversificarea gamei de produse comercializată de către acesta.***

În formularea acestei ipoteze am ținut cont de necesitatea identificării unor soluții care să ajute la reducerea dependenței muzeelor față de fondurile publice. După cum am arătat în prima parte a lucrării, multe muzee sunt închise, își reduc activitatea sau suferă de subfinanțare ca urmare a diminuării subvențiilor alocate sectorului cultural. În aceste condiții, ne-am propus să testăm în ce măsură strategia de diversificare a gamei de produse poate contribui la creșterea capacității muzeelor de a se finanța pe baza veniturilor proprii atrase.

Testarea acestei ipoteze s-a realizat pe baza răspunsurilor înregistrate la întrebarea 33, referitoare la diversificarea gamei de produse aflate în vânzare la stand, și întrebarea 46 referitoare la ponderea veniturilor proprii în veniturile totale. Întrucât răspunsurile înregistrate la cele două variabile sunt de tip ordinal, corelația dintre ele a fost verificată prin calcularea coeficientului Spearman.



**Tabelul 5.32. Corelația dintre diversificarea produselor comercializate și ponderea veniturilor proprii în veniturile totale**

		46. Ponderea veniturilor proprii în veniturile totale încasate de muzeu este ridicată
33. Muzeul are o gamă foarte diversificată de produse aflate în vânzare la stand	Coeficientul de corelație Spearman	.403**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	86
**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).		

Din tabelul 5.32 se observă că pragul de semnificație este mai mic de 0,01, fapt pentru care putem afirma în proporție de 99% că există o corelație între diversificarea gamei de produse și ponderea veniturilor proprii în veniturile totale. Întrucât coeficientul Spearman are valoarea de 0,403, corelația dintre cele două variabile este una pozitivă, de intensitate medie. Acest lucru înseamnă că **ipoteza 7 se acceptă**, strategia de diversificare a produselor comercializate putând reprezenta o modalitate prin care muzeele au posibilitatea să își crească gradul de independență financiară.

Dacă testăm corelația dintre diversificarea serviciilor oferite și ponderea veniturilor proprii observăm că și în acest caz se manifestă o legătură pozitivă între variabile, doar că intensitatea acestei legături este una destul de scăzută (vezi tabelul 5.33). De asemenea, pragul de semnificație în acest caz este ușor mai ridicat ( $p < 0,05$ ), ceea ce înseamnă că putem afirma în proporție de 95% că există o legătură de intensitate scăzută între oferirea unei game largi de servicii vizitatorilor și ponderea veniturilor proprii în veniturile totale.

**Tabelul 5.33. Corelația dintre gama de servicii oferite vizitatorilor și ponderea veniturilor proprii în veniturile totale**

		46. Ponderea veniturilor proprii în veniturile totale încasate de muzeu este ridicată
34. Muzeul oferă o gamă largă de servicii vizitatorilor	Coeficientul de corelație Spearman	.269*
	Sig. (2-tailed)	.012
	N	86
*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).		

În concluzie, pentru a-și crește capacitatea de a se finanța pe baza veniturilor proprii atrase, se recomandă ca muzeele să aibă o gamă diversă de produse la standul de vânzare. De asemenea, chiar dacă extinderea serviciilor oferite publicului nu s-a dovedit a avea o corelație foarte puternică cu veniturile proprii, acest aspect rămâne în continuare un factor important care contribuie la creșterea calității vizitei, a satisfacției vizitatorilor și a sustenabilității generale a muzeului.

### 5.2.3. Concluzii preliminare

În acest subcapitol ne-am propus să analizăm o serie de aspecte referitoare la managementul și sustenabilitatea muzeelor din România. În mod particular atenția noastră s-a concentrat pe identificarea asocierii dintre diverși factori și sustenabilitate, astfel încât pe baza acestora să putem ulterior trasa câteva recomandări în vederea îmbunătățirii performanțelor muzeelor din țara noastră.

Opiniile experților cu privire la factorii de influență ai sustenabilității și măsurile adoptate de către muzee pentru a deveni sustenabile ne-au permis să formulăm o serie de ipoteze statistice pentru testarea cărora am elaborat și distribuit un chestionar tuturor muzeelor din România care au adresa de email înscrisă în baza de date CIMEC. În urma aplicării chestionarului am colectat răspunsuri din partea a 87 de muzee. Ulterior, am analizat reprezentativitatea populației totale raportat la răspunsurile înregistrate, am testat consistența internă a

chestionarului și am verificat modul de distribuție a datelor cu scopul de a identifica procedeele statistice recomandate pentru testarea ipotezelor. Întrucât coeficientul Cronbach alpha a înregistrat valori apropiate de maxim, atât la nivel de sub-scale cât și pentru întregul set de itemi, am concluzionat că instrumentul propus are o consistență internă foarte bună și ne-am continuat demersul de prelucrare statistică a datelor fără a fi nevoie să eliminăm vreun item. Dat fiind faptul că la unele seturi de întrebări datele au înregistrat o distribuție atipică, pentru testarea ipotezelor am apelat la calculul unor coeficienți de corelație neparametrici. Cele mai importante concluzii desprinse în urma calculării și interpretării acestor coeficienți sunt redată în continuare.

O primă constatare a fost aceea că între sustenabilitatea economică și cea socială există o corelație puternică, ceea ce înseamnă că dezvoltarea muzeelor pe termen lung este condiționată de creșterea importanței acordate nevoilor și dorințelor publicului. Acest lucru poate fi realizat prin: consultarea și implicarea populației locale în activitățile desfășurate de muzeu, punerea spațiilor muzeului la dispoziția comunității pentru organizarea unor evenimente, oferirea unor oportunități de voluntariat atractive, organizarea de programe educaționale participative și interactive, atragerea grupurilor dezavantajate și, nu în ultimul rând, asigurarea diversității în rândul personalului și a voluntarilor pentru a reflecta structura comunității locale. Prin derularea unor astfel de acțiuni sociale muzeele își vor îmbunătăți imaginea în cadrul pieței și vor putea beneficia de un sprijin sporit, atât din partea comunității, cât și din partea autorităților finanțatoare. La rândul său, îmbunătățirea rezultatelor economice ale unui muzeu permit extinderea măsurilor adoptate în vederea protejării, cercetării și creșterii gradului de expunere a patrimoniului. De asemenea, un muzeu sustenabil din punct de vedere economic va putea efectua investiții în vederea creșterii performanțelor energetice și termice ale clădirilor aflate în administrare, ceea ce va conduce la reducerea impactului negativ asupra mediului înconjurător. Așadar, se observă că toți cei patru piloni ai sustenabilității sunt interconectați și interdependenți, însă suntem de părere că la baza

piramidei dezvoltării unui muzeu se află componenta socială, respectiv gradul în care muzeul reușește să-și atragă sprijinul publicului și a factorilor de decizie.

A doua concluzie desprinsă din cercetarea empirică a fost aceea că nivelul general de sustenabilitate al unui muzeu nu are legătură cu profilul său, chiar dacă între atractivitatea expozițiilor permanente și profilul unui muzeu există o asociere puternică. Prin urmare, suntem de părere că natura colecțiilor poate conferi un oarecare avantaj muzeelor, dar acest avantaj privit individual nu este suficient pentru a determina ca un muzeu să fie sustenabil; acesta se poate transforma într-un punct tare sau slab în funcție de modul în care muzeul decide să pună în valoare patrimoniul.

Pe de altă parte, am constatat că funcționarea unui muzeu ca instituție cu personalitate juridică și buget propriu de venituri și cheltuieli, este un factor ce prezintă o asociere puternică cu sustenabilitatea. De asemenea, existența unui număr suficient de angajați reprezintă un aspect de care depinde în mare măsură capacitatea unui muzeu de a-și îndeplini corespunzător funcțiile și de a genera beneficiile economice, sociale și culturale mult-dorite și necesare pentru dezvoltarea unei comunități prin turism cultural. Chiar dacă bugetul propriu și resursele umane competente au o influență ridicată asupra sustenabilității, am constatat că mărimea veniturilor totale și cea a colecțiilor nu reprezintă parametri vitali pentru transformarea muzeelor într-unele sustenabile. Prin urmare, un muzeu cu venituri și colecții mai mici are aceleași șanse de a fi sustenabil ca un muzeu foarte mare, totul depinzând de modul în care resursele muzeului sunt gestionate și combinate pentru a se transforma în output-uri semnificative pentru comunitate.

O altă concluzie a fost aceea că este important ca un muzeu să nu depindă de fondurile atrase dintr-o singură direcție, respectiv de la bugetul de stat, deoarece riscurile implicate de o astfel de abordare sunt relativ ridicate și pot afecta funcționarea corespunzătoare a instituției. Așadar, diversificarea surselor de venit trebuie să reprezinte o preocupare a oricărui manager ce dorește ca instituția pe care o conduce să nu

aibă de suferit semnificativ ca urmare a schimbărilor politice, economice și de altă natură ce pot să apară în cadrul mediului extern. Pentru a-și crește independența financiară prin diversificarea acestor surse de venit, considerăm că muzeele pot folosi cu succes strategia de extindere a gamei de produse comercializată la stand. Aplicată atent, această strategie poate conduce nu doar la creșterea veniturilor proprii, ci și la creșterea gradului de punere în valoare a patrimoniului, dat fiind faptul că toate produsele sunt sau ar trebui să fie inspirate din colecțiile gestionate de către muzeu.

## CONCLUZII FINALE ȘI CONTRIBUȚII PERSONALE

Tema de cercetare aleasă este de actualitate în contextul efortului depus la nivel global în vederea dezvoltării sustenabile a regiunilor, comunităților locale, sectoarelor de activitate și organizațiilor. În ciuda faptului că principiile generale de sustenabilitate sunt relativ cunoscute, identificarea mijloacelor și metodelor de transformare sustenabilă a diferitelor sisteme se află încă în faza incipientă. Chiar dacă la nivelul domeniilor de activitate cu impact ridicat asupra mediului natural, social și economic au fost elaborați indicatori de monitorizare a performanțelor, pentru atingerea obiectivului de îmbunătățire a calității vieții este necesar ca eforturile de monitorizare a sustenabilității să fie extinse la nivelul tuturor sectoarelor.

De asemenea, în ceea ce privește muzeele, am constatat că multe dintre acestea întâmpină o serie de probleme care și-ar putea găsi rezolvarea prin utilizarea unor metode, tehnici, instrumente și strategii de management. Dificultatea aplicării acestei soluții rezidă din faptul că teoria în domeniul managementului a fost dezvoltată preponderent în raport cu trăsăturile organizațiilor din sectorul privat. Din acest motiv, sunt necesare studii care să particularizeze conceptele de management deja cunoscute, la caracteristicile specifice muzeelor. Pe fondul reducerii resurselor la nivel global, identificarea unor modalități de dezvoltare sustenabilă a muzeelor devine tot mai importantă. În acest context, necesitatea elaborării unor strategii de îmbunătățire a sustenabilității instituțiilor culturale (deci implicit a muzeelor) este prevăzută și în strategia elaborată la nivel național în domeniul culturii pentru anii 2014-2020.

Așadar, originalitatea lucrării de față rezidă nu numai din contribuțiile aduse la rezolvarea celor două probleme identificate (monitorizarea sustenabilității diferitelor tipuri de organizații și particularizarea conceptelor de management și management strategic la nivelul muzeelor), ci și din abordarea corelată a conceptelor de management și sustenabilitate, cu aplicabilitate în sectorul muzeal.

Prin urmare, pe întregul parcurs al cercetării științifice atenția noastră s-a concentrat pe atingerea obiectivului general de elaborare a unor metode, tehnici și instrumente care să poată fi folosite pentru creșterea sustenabilității muzeelor și, pe această cale, să aibă loc sporirea beneficiilor generate pe piață de către aceste organizații. Detalierea modului în care am reușit îndeplinirea acestui obiectiv prin intermediul atingerii graduale a obiectivelor secundare de natură teoretică și empirică, este redat în continuare.

## CONTRIBUȚII PERSONALE

Lucrările științifice și cercetările dedicate managementului sustenabil al muzeelor sunt aproape inexistente la nivel național și foarte puține la nivel internațional. Din acest motiv suntem de părere că cel mai mare aport al prezentei lucrări îl reprezintă tocmai subiectul tratat și modul de abordare a acestuia. În urma cercetării teoretice pe care am întreprins-o nu am reușit să identificăm alte studii care să analizeze nivelul de sustenabilitate al muzeelor prin prisma tuturor componentelor sale. În plus, propunerea folosirii unor instrumente și strategii de management pentru creșterea sustenabilității muzeelor reprezintă inițiative de cercetare proprii. Dat fiind abordarea multi- și inter- domenială a studiului efectuat, avem convingerea că acesta are capacitatea de a contribui semnificativ la dezvoltarea cunoștințelor legate de conducerea și organizarea muzeelor. În continuare detaliem principalele contribuții aduse la îmbunătățirea cunoașterii în domeniu, atât din punct de vedere conceptual cât și empiric.

### ***A. Contribuții aduse la nivelul noțiunilor teoretice și conceptuale***

- *Definirea și clarificarea rolului, funcțiilor, misiunii, viziunii și obiectivelor muzeelor.*

În primul capitol al tezei am realizat o prezentare a ceea ce sunt și ceea ce oferă muzeele, pornind de la definirea și evoluția conceptului de muzeu și analizând aceste organizații prin prisma funcțiilor, rolurilor îndeplinite în economie și societate și a produselor și serviciilor oferite pe piață. Totodată, am analizat și viziunea, misiunea și obiectivele muzeelor, dat fiind faptul că aceste elemente stau la baza bunei funcționări a oricărei organizații și constituie punctul de plecare în orice demers de îmbunătățire a performanțelor.

O primă concluzie la care am ajuns e aceea că muzeele actuale sunt centre complexe de educare, documentare și petrecere a timpului liber, în acest sens păstrând în condiții optime, cercetând și îmbogățind continuu patrimoniul cultural aflat în administrarea lor. Considerăm că însușirea de centru complex poate fi atribuită muzeelor datorită efectului combinat al unor factori, precum: varietatea lor, resursele utilizate, funcțiile îndeplinite, rolurile diverse jucate în economie și societate și gradul ridicat de diversificare al ofertei lor. Astfel, am putut observa faptul că în vederea oferirii de produse și servicii consumatorilor, muzeele combină funcțiile lor specifice, cu funcții ale altor instituții precum școli, arhive, biblioteci sau locuri de distracție. De asemenea, am ajuns la concluzia că funcțiile tradiționale de colectare, conservare și cercetare nu sunt altceva decât etape ale procesului de producție specific muzeelor, în prezent funcțiile lor moderne tinzând să fie legate de procesul de furnizare, respectiv de beneficiile pe care le generează (educație, revitalizare economică, divertisment).

Dat fiind schimbarea produsă în structura funcțiilor muzeelor, ne-am continuat cercetarea prin analiza avantajelor care pot fi create de aceste organizații în economie și societate. Astfel, am ajuns la concluzia că muzeele au capacitatea de a furniza o varietate largă de beneficii sociale, culturale, educaționale și economice pentru regiunile din care



fac parte. Prin urmare, deoarece muzeele bine gestionate dețin un rol important în dezvoltarea sustenabilă a unei comunități, am considerat important să identificăm o serie de modalități prin care poate să aibă loc îmbunătățirea performanțelor acestor organizații. Totodată, am observat că muzeele cu un management adecvat nu sunt doar simple consumatoare de resurse, întrucât ieșirile pe care acestea le furnizează pe piață sunt adeseori superioare resurselor utilizate. De asemenea, unele tipuri de muzee, precum cele de artă, pot fi privite ca instituții financiare deoarece valoarea în timp a bunurilor din patrimoniul lor crește, contribuind astfel la sporirea averii naționale. Așadar, fondurile alocate muzeelor pentru achiziții de patrimoniu nu trebuie considerate ca fiind o risipă, ci niște investiții profitabile pe termen lung.

- *Definirea și clarificarea noțiunii de management muzeal, justificarea necesității efectuării unei schimbări în modul de conducere al muzeelor și prezentarea tendințelor moderne existente în managementul muzeelor;*

Această contribuție s-a realizat în cel de-al **doilea capitol** al prezentei lucrări destinat aprofundării particularităților și conceptului de management muzeal. În urma studiului literaturii de specialitate am ajuns la concluzia că managementul muzeal reprezintă o subdiviziune a managementului serviciilor și a managementului public, care poate fi definit ca fiind procesul de planificare, organizare, coordonare, conducere și control a resurselor de care dispune un muzeu, în vederea generării unor beneficii sociale, economice, educaționale și cultural-artistice cât mai mari.

Așadar, în acest capitol am subliniat faptul că managementul muzeal are rolul de a optimiza raportul dintre intrările de resurse și ieșirile generate pe piață. Întrucât în urma aprofundării funcțiilor managementului muzeal am constatat că în România această optimizare e amenințată de exercitarea incompletă de către managerii muzeali a funcției de antrenare și a celei de control, am propus ca și soluție aplicarea de către manageri a unui stil de leadership transformațional,

care le oferă posibilitatea de a motiva angajații în ciuda imposibilității de acordare a unor stimulente materiale. De asemenea, am propus implementarea în muzeele din România și a unor sisteme de control nereglementate de lege, cum e spre exemplu sistemul de control al calității sau cel de control al stocurilor, dat fiind faptul că acestea au capacitatea de a contribui la creșterea eficienței de utilizare a resurselor în beneficiul publicului.

În cele din urmă, în cadrul capitolului am analizat două tendințe manageriale importante care pot ajuta muzeele să-și sporească valoarea oferită consumatorilor, respectiv antreprenoriatul și managementul calității. Caracteristicile asociate antreprenoriatului, precum originalitate, creativitate, inovație, asumarea riscurilor și identificarea oportunităților, sunt indispensabile pentru ca muzeele să ofere programe și servicii atractive pentru public. Totodată, managementul calității e absolut necesar pentru a evalua impactul ofertei muzeale în rândul consumatorilor și pentru a identifica modalitățile de îmbunătățire a acesteia, astfel încât așteptările și nevoile vizitatorilor să fie complet acoperite sau chiar depășite. Studiind literatura de specialitate dedicată acestei problematici am ajuns la concluzia că pentru muzee calitatea reprezintă un mijloc de sporire a sustenabilității deoarece permite (1) obținerea unui avantaj competitiv prin diferențierea față de concurenți, precum și (2) creșterea loialității vizitatorilor, a productivității și a cotei de piață.

- *Explicarea conceptului de sustenabilitate, muzeu sustenabil și a avantajelor ce rezultă dintr-o orientare a muzeelor înspre sustenabilitate;*

Această contribuție poate fi observată în cadrul **capitolului trei** care începe printr-o clarificare conceptuală a noțiunii de sustenabilitate. Prin agregarea aspectelor identificate în majoritatea definițiilor asociate acestui concept, am ajuns la concluzia că **sustenabilitatea** poate fi considerată acea stare în care se obține raportul optim între maximizarea bunăstării sociale, culturale și economice și minimizarea impactului negativ asupra mediului natural. De asemenea, am concluzionat că un **muzeu sustenabil** este cel care, prin activitățile pe care le desfășoară,

reuşeşte să atingă şi să menţină echilibrul între cele patru componente ale sustenabilităţii: culturală, socială, economică şi ecologică.

Astfel, din punct de vedere **economic**, muzeele sustenabile vor avea în vedere creşterea eficienţei, productivităţii şi a veniturilor proprii atrase, dar şi o serie de aspecte externe precum dezvoltarea economiei locale şi revitalizarea comunităţii prin crearea de locuri de muncă şi turism cultural. Din punct de vedere **social**, pentru a fi sustenabile muzeele trebuie să îşi desfăşoare activitatea în așa fel încât să asigure respectarea şi implementarea unor principii precum: echitate, egalitate, incluziune, coeziune, dezvoltarea identităţii şi a sentimentului de apartenenţă, interconectare şi interacţiune socială. Din punct de vedere **cultural** muzeele contribuie la conservarea patrimoniului cultural, la formarea atitudinilor, valorilor şi cunoştinţelor adecvate în rândul comunităţii şi asigură accesul la resursele culturale. Nu în cele din urmă, din punct de vedere **ecologic** muzeele pot contribui la protecţia mediului natural prin: (1) realizarea de expoziţii, ateliere, tabere tematice şi alte activităţi axate pe formarea unor atitudini responsabile faţă de mediul natural; (2) protecţia directă a unor resurse din mediul natural (specii pe cale de extincţie, arii protejate etc.) de către muzeele de ştiinţele naturii; (3) managementul adecvat al resurselor naturale, ceea ce implică eficientizarea consumului, folosirea de energii regenerabile, refolosirea resurselor dacă este posibil şi reciclarea resurselor ce nu mai pot fi folosite.

În urma analizei legăturii dintre muzee şi dezvoltarea sustenabilă, una din concluziile la care am ajuns este aceea că muzeele trebuie să devină sustenabile pentru a-şi îndeplini misiunea, pentru a supravieţui şi a se dezvolta, dar şi pentru a contribui la dezvoltarea economică şi culturală a unei regiuni, pentru reducerea deficitului bugetar şi îmbunătăţirea calităţii vieţii în cadrul comunităţii. Muzeele sustenabile nu numai că ajută la îndeplinirea unor obiective generale ale societăţii, dar au parte şi ele însele de beneficii pe plan intern. Printre acestea se numără: creşterea eficienţei prin reducerea costurilor; menţinerea condiţiilor de microclimat în parametrii optimi, ceea ce ajută la conservarea patri-

moniului; și obținerea unui avantaj competitiv prin creșterea încrederii publice, implicarea comunității, consolidarea brandului, atragerea de noi audiențe și, pe cale de consecință, creșterea resurselor financiare obținute.

- *Propunerea unor instrumente și strategii prin folosirea cărora muzeele pot deveni sustenabile.*

În cadrul capitolului **patru**, am realizat o grupare a instrumentelor de îmbunătățire a sustenabilității în trei categorii: instrumente axate pe percepția consumatorilor față de produsele și serviciile oferite (SERVQUAL și HISTOQUAL); instrumente care au în vedere îmbunătățirea performanțelor unui muzeu prin raportare la concurenți (benchmarking); și instrumente axate pe autoevaluare (analiza diagnostic, analiza SWOT, analiza PEST, analiza bazată pe modelul celor cinci forțe concurențiale, analiza lanțului valorii și analiza bazată pe cadrul comun de autoevaluare în instituțiile publice). Originalitatea demersului constă în faptul că fiecare din aceste trei seturi de instrumente au fost prezentate atât din punct de vedere al modului de aplicare practică în cadrul unui muzeu, cât și din punct de vedere al contribuției pe care o pot aduce la îmbunătățirea sustenabilității.

De asemenea, în cea de-a doua parte a capitolului patru am prezentat câteva strategii de management și modul în care folosirea acestora de către muzee poate conduce la creșterea sustenabilității. O concluzie importantă la care am ajuns în urma analizei strategiilor de diferențiere, extindere, diversificare, colaborare, fuziune și divizare este aceea că există o relație strânsă între folosirea acestora și performanțele obținute de muzeu. Printre cele mai importante efecte determinate de implementarea unor astfel de strategii în muzee se numără: creșterea atractivității muzeului, a numărului de vizitatori și a veniturilor; creșterea satisfacției vizitatorilor; reducerea cheltuielilor de depozitare; creșterea gradului de asimilare a informației de către publicul beneficiar; expunerea unui număr mai mare de obiecte, fapt care conduce la creșterea vizibilității muzeului și a accesului public la colecțiile deținute.

Dat fiind aceste efecte, suntem de părere că prin folosirea unor strategii adecvate de management muzeele au posibilitatea de a-și îmbunătăți toate cele patru componente ale sustenabilității.

### ***B. Contribuții aduse la nivelul cercetării empirice***

- *Conceperea unui set de indicatori și a unui model pentru măsurarea sustenabilității muzeelor;*

Indicatorii și modelul propus sunt prezentate în cea de-a doua parte a **capitolului trei**. Această contribuție a fost posibilă prin corelarea informațiilor desprinse din studiul literaturii de specialitate cu opiniile exprimate de experți din sectorul muzeal referitor la diverse metode și tehnici ce ar putea fi folosite pentru măsurarea sustenabilității unui muzeu. Astfel, în urma acestui demers, am elaborat un sistem alcătuit din 30 de indicatori care pot fi folosiți pentru măsurarea cantitativă și obiectivă a sustenabilității. Indicatorii propuși sunt grupați în raport cu cele patru dimensiuni ale sustenabilității, dar țin totodată cont și de interdependențele existente între acestea. În urma calculării indicatorilor, un muzeu poate să-și măsoare sustenabilitatea fie prin compararea progresului înregistrat pe parcursul mai multor perioade, fie prin efectuarea unor analize comparative cu alte muzee. Bineînțeles, trebuie să ținem cont de faptul că o astfel de abordare se bazează pe ideea unei îmbunătățiri continue a sustenabilității, ceea ce din punct de vedere practic devine la un moment dat imposibil (efecte infinite cu efort zero). De asemenea, punctul în care se obține echilibrul dintre cele patru dimensiuni nu poate fi identificat doar pe baza acestor indicatori. Din acest motiv, am considerat necesar elaborarea unui model de măsurare a sustenabilității muzeelor care să elimine aceste puncte slabe. Modelul pe care l-am propus permite măsurarea procentuală a sustenabilității muzeelor, pe o scară de la 0% la 100%, prin raportarea la cele mai bune valori obținute pe o anumită piață geografică, în cazul fiecăruia din cei 30 de indicatori ai sistemului. Conform scalei de interpretare, un nivel ridicat de sustenabilitate este reflectat de obținerea unei valori cuprinse în intervalul (80% - 100%).

- *Clarificarea unor termeni din literatura de specialitate și identificarea situației muzeelor din România din punct de vedere al sustenabilității acestora pe baza opiniilor unor experți din sectorul muzeal.*

Primul demers de cercetare empirică pe care l-am întreprins a fost acela de a efectua o serie de interviuri cu experți din muzee astfel încât să putem observa părerile acestora cu privire la caracteristicile unui muzeu sustenabil și la gradul în care anumiți factori pot influența pozitiv sau negativ nivelul de sustenabilitate al unui muzeu. Astfel, prima parte a **capitolului cinci** este dedicată prezentării concluziilor desprinse din cercetarea calitativă. Printre cele mai importante rezultate ale acestei cercetări se numără conturarea unei imagini cu privire la conceptul de muzeu sustenabil. În opinia experților, în primul rând un muzeu sustenabil dispune de suficiente resurse financiare care provin din mai multe direcții, nu doar de la bugetul de stat. Pentru diversificarea și sporirea veniturilor, experții au arătat că muzeele trebuie să-și cunoască foarte bine clienții, concurenții, avantajele competitive, secțiunea de piață, obiectivele și totodată să adopte un comportament antreprenorial în vederea creșterii valorii oferite consumatorilor. De asemenea, folosirea rațională și eficientă a resurselor este o caracteristică asociată muzeelor sustenabile. În ceea ce privește situația muzeelor din România, experții au fost de părere că sunt puține exemple de muzee care au reușit să își îmbunătățească sustenabilitatea prin derularea de proiecte culturale participative și atractive pentru comunitate. Cauza principală pentru această situație o reprezintă personalul din sectorul muzeal, care este atât subdimensionat, cât și rezistent la schimbare, slab motivat și calificat necorespunzător în raport cu cerințele actuale adresate muzeelor. Pe lângă resursa umană, experții au identificat unele asocieri și între sustenabilitate și factori precum: mărimea colecției, profilul muzeului și strategiile aplicate. Opiniile exprimate de experți cu privire la factorii de influență ai sustenabilității au stat la baza formulării ipotezelor statistice testate în cea de-a doua parte a capitolului.

- *Elaborarea unui chestionar care să ne permită analiza sustenabilității muzeelor din România și testarea corelațiilor existente între sustenabilitate și diverși factori;*

Pentru a putea efectua o analiză cantitativă a sustenabilității muzeelor românești am considerat necesară aplicarea unui chestionar care să cuprindă întrebări referitoare la toate cele patru dimensiuni ale acestui concept. În urma studiului literaturii de specialitate am constatat că toate chestionarele identificate aprofundează diferite subcomponente ale sustenabilității, fără să abordeze această problematică în ansamblul său. Astfel, pornind de la cercetarea teoretică efectuată în capitolul trei și de la indicatorii pe care i-am propus pentru măsurarea sustenabilității muzeelor, am recurs la elaborarea unui nou chestionar care să satisfacă cerința impusă. Itemii referitori la sustenabilitatea muzeului au fost grupați în prima parte a chestionarului și au folosit scala Likert de la 1 la 5 cu scopul de a facilita și încuraja completarea chestionarului. Caracteristicile muzeului și ale respondentului au fost colectate prin intermediul unor întrebări cu variante de răspuns sau cu răspuns deschis. Acești itemi au fost construiți în urma unei analize exploratorii a trăsăturilor sectorului muzeal românesc, pe baza datelor furnizate online de către INS și Ministerul Culturii (atât în mod direct, cât și indirect prin instituțiile subordonate).

- *Validarea chestionarului propus prin testarea preciziei de măsurare, consistenței interne și a fidelității acestuia.*

Chestionarul elaborat a fost distribuit la nivel național, fiind înregistrată o rată de răspuns de 47,54% raportat la eșantionul calculat. Răspunsurile înregistrate au provenit din toate regiunile României și au fost suficient de diverse astfel încât să acopere tipurile de muzee existente în funcție de profil, importanța patrimoniului, numărul de angajați, modul de organizare, mărimea colecțiilor, personalitatea juridică, veniturile totale și numărul de vizitatori. De asemenea, aproape 60% din răspunsuri au fost oferite de către persoane care dețin o funcție de conducere în cadrul muzeului, ceea ce denotă o probabilitate mare ca

datele colectate să aibă un nivel calitativ ridicat. Cu toate acestea, dat fiind faptul că am recurs la aplicarea unui chestionar nou conceput, care nu a fost validat științific anterior, pentru a ne asigura de faptul că acesta are capacitatea de a furniza informații precise cu privire la fenomenul studiat, am recurs la testarea acestuia prin calcularea coeficientului Cronbach alpha ( $\alpha$ ). În urma acestui demers, am obținut o valoare a coeficientului de peste 0,85 la nivelul fiecărei sub-scale, ceea ce denotă că instrumentul elaborat are o consistență internă foarte bună și itemii incluși sunt corelați între ei. Ulterior, am testat normalitatea distribuției datelor cu scopul de a selecta testele statistice potrivite pentru verificarea ipotezelor. Toate cele trei teste efectuate (w/s, Shapiro–Wilk și Kolmogorov–Smirnov) au identificat existența unor diferențe între datele colectate și populația totală, fapt pentru care ne-am continuat demersul de cercetare prin aplicarea unor teste neparametrice.

- *Stabilirea și interpretarea asocierilor care există între sustenabilitate și diverși factori referitori la mărimea, caracteristicile și tipul de muzeu;*

Pe baza răspunsurilor înregistrate la chestionarul elaborat am calculat sustenabilitatea medie a fiecărui muzeu pe care am testat-o din punct de vedere al asocierii cu o serie de factori precum: profilul muzeului, existența bugetului de venituri și cheltuieli, personalitatea juridică a muzeului, numărul de angajați, veniturile totale și mărimea colecțiilor. Pentru realizarea acestui lucru am apelat la teste statistice neparametrice precum testul  $\chi^2$ , testul exact al lui Fisher, coeficientul de Continență, coeficientul Phi și coeficientul Cramer's V. În urma acestui demers am validat ipotezele 2, 3 și 4, respectiv am invalidat ipotezele 5 și 6. Astfel, testele efectuate ne-au permis să concluzionăm că sustenabilitatea unui muzeu prezintă o asocierie puternică cu existența bugetului propriu, personalitatea juridică a muzeului și cu numărul de angajați. Pe baza datelor colectate, am observat că muzeele care au buget propriu și personalitate juridică sunt în general mai sustenabile decât cele fără buget propriu. De asemenea, muzeele care au un număr mai mare de angajați tind să aibă valori mai ridicate în ceea ce privește sustenabi-



litatea medie. Profilul muzeului, mărimea veniturilor totale și mărimea colecțiilor s-au dovedit a fi factori care nu prezintă asocieri semnificative cu sustenabilitatea medie. Acest lucru poate fi interpretat în mod pozitiv deoarece denotă faptul că muzeele au șanse egale de a fi sustenabile indiferent de cât sunt de mari sau de tipul colecțiilor pe care le gestionează.

- *Identificarea corelațiilor existente între sustenabilitatea culturală, socială, economică și ecologică.*

Gruparea itemilor din chestionar în funcție de cele patru componente de bază ale sustenabilității a permis ulterior determinarea corelațiilor existente între acestea, prin folosirea coeficientului de corelație a rangurilor Spearman. Cu toate că au existat corelații semnificative între toate cele patru dimensiuni, am observat că cea mai intensă legătură se manifestă între sustenabilitatea socială și cea economică. Asocierea pozitivă dintre aceste două componente a fost susținută și prin întocmirea unui grafic de împrăștiere. Astfel, pe baza rezultatelor obținute, am putut afirma în proporție de 99% că există o corelație puternică între prosperitatea economică a unui muzeu și impactul social pe care acesta îl are, fapt pentru care am validat prima ipoteză.

- *Identificarea corelației dintre independența financiară a unui muzeu și aplicarea de către acesta a strategiei de diversificare.*

Această contribuție rezultă din validarea ipotezei 7 referitoare la existența unei corelații pozitive, de intensitate medie, între ponderea veniturilor proprii în veniturile totale ale unui muzeu și diversificarea gamei de produse comercializată. Dat fiind validarea acestei ipoteze putem afirma că sporirea accentului pus pe realizarea și comercializarea unor produse inspirate din colecțiile muzeului poate reprezenta o soluție care să contribuie la diminuarea dependenței muzeelor față de fondurile publice.

Pe lângă evidențierea acestor contribuții, trebuie să menționăm că preocuparea personală față de subiectul cercetat s-a concretizat în diseminarea rezultatelor obținute progresiv prin publicarea unor lucrări de specialitate (Pop & Borza, 2014a, 2014b, 2015, 2016a, 2016b, 2016c; Pop & Alexa, 2016), prin participarea la o serie de conferințe internaționale desfășurate atât în țară (București și Păltiniș), cât și în străinătate (Veneția și Roma) și prin întocmirea și prezentarea referatelor de cercetare în fața comisiei de îndrumare. Actualitatea și relevanța temei tratate a fost confirmată astfel prin acceptarea prezentării articolelor la conferințe și publicarea acestora în reviste de specialitate bine cotate (una dintre reviste este ISI cu factor de impact 1,343 în 2015). Pe baza acestor considerente, teza finală include anumite idei și concepte tratate în articolele publicate pe parcursul studiilor doctorale.

## RECOMANDĂRI PENTRU MUZEE

În urma cercetărilor teoretice și empirice efectuate, recomandările noastre pentru muzeele care doresc să se dezvolte în contextul actualelor schimbări, tendințe și provocări de mediu, sunt următoarele:

1. *Ca să primești, trebuie mai întâi să dai.* Altfel spus, dacă muzeele vor să se bucure de sprijin financiar din partea comunității prin intermediul autorităților publice, acestea trebuie mai întâi să demonstreze că au capacitatea de a genera beneficii și plus valoare pentru segmentul țintă de piață. Rezultatele obținute vor constitui apoi o bună bază de negociere pentru obținerea unor beneficii, precum buget mai ridicat sau aprobarea unui număr mai mare de posturi în organigramă. De asemenea, odată ce muzeul demonstrează că are capacitatea de a genera plus valoare prin proiecte destinate comunității, acesta poate să își atragă sprijin financiar și din partea unor sponsori, dat fiind faptul că tot mai multe companii doresc să aplice conceptul de responsabilitate socială corporativă. Astfel, la fel cum un plan de afaceri reușește să se bucure de finanțare din partea

investitorilor doar dacă îndeplinește anumite criterii prin care să demonstreze că poate fi implementat cu succes, la fel și muzeele se vor bucura de suport dacă vin cu idei de proiecte interesante și utile. Prin urmare, concluzionăm că *manifestarea spiritului antreprenorial* este un ingredient important care stă la baza prosperității financiare a unui muzeu.

2. *Ca să dai, trebuie să ai o resursă umană motivată.* Oamenii sunt cea mai importantă resursă a unei organizații deoarece de creativitatea, originalitatea și spiritul lor de inițiativă depinde modul în care sunt folosite celelalte resurse. Un muzeu care dispune de resurse financiare și materiale ridicate dar de o echipă demotivată nu va putea exploata la maxim resursele pe care le are. În schimb, un muzeu cu resurse materiale și financiare mai modeste, dar cu angajați dornici de a-și depăși limitele, va reuși să aibă un nivel ridicat de eficiență determinat ca raport între intrările de resurse și ieșirile generate pe piață sub forma produselor și serviciilor oferite publicului. De asemenea, generarea ideilor de proiecte și implementarea acestora sunt acțiuni care depind primordial de factorul uman din cadrul unei organizații. Din acest motiv, îndeplinirea primei recomandări nu se poate face decât dacă oamenii din muzeu sunt dornici de implicare în dezvoltarea instituției.
3. În contextul reglementărilor legislative destul de restrictive, soluția cea mai la îndemână pentru folosirea la maxim a potențialului angajaților o reprezintă *motivarea acestora printr-un stil de leadership transformațional*.
4. O echipă motivată și demararea unor proiecte interesante sunt elemente au capacitatea de a muta munții din loc. Pe lângă sprijinul financiar pe care și-l pot atrage, muzeele pot să aibă parte de susținere și prin dorința membrilor comunității de a ajuta la realizarea proiectelor în calitate de voluntari. Mai mult, observăm că în această etapă intervine în ecuație un aspect important al sustenabilității sociale, și anume acela de realizare a proiectelor destinate comunității împreună cu membrii ai acesteia.

5. Odată ce primele astfel de proiecte sunt implementate cu succes, muzeele ajung în faza în care dispun de suport financiar la un nivel care să le permită efectuarea pasului următor, și anume acela de *diversificare a surselor de venituri și de sporire a independenței financiare prin intermediul creșterii veniturilor proprii*. La fel cum un start-up mai întâi face parte dintr-un incubator de afaceri, după care reușește singur să meargă mai departe și să se dezvolte, și muzeele pot să își accelereze procesul de expansiune prin generarea de resurse financiare din interior. Bineînțeles, acest lucru nu înseamnă nicidecum stoparea sau diminuarea resurselor provenite din exterior (autorități publice, sponsori, fonduri nerambursabile). Creșterea veniturilor proprii are rolul de a veni în completarea celorlalte forme de venit și de a ajuta astfel muzeul să își îndeplinească într-o măsură mai mare misiunea și obiectivele. Prin urmare, veniturile proprii ale muzeului pot fi crescute prin diverse strategii manageriale, de la simpla diversificare a produselor și serviciilor comercializate, până la aplicarea strategiei de extindere pe piața internațională. Toate aceste acțiuni așa-zis comerciale au ca efecte creșterea satisfacției beneficiarilor și îmbunătățirea imaginii publice a muzeului, ceea ce la rândul lor constituie aspecte importante ale sustenabilității.
6. Pentru ca oferta muzeului să aibă efectul scontat o atenție deosebită trebuie acordată *calității produselor și serviciilor oferite*. După cum am arătat, calitatea reprezintă un element consumator de resurse, care necesită investiții mai ridicate, dar totodată conduce pe termen lung la sporirea satisfacției beneficiarilor, atragerea de noi vizitatori și în cele din urmă la creșterea prosperității economice a muzeului.
7. Odată ce muzeul a atins un nivel acceptabil de dezvoltare, atenția acestuia se poate îndrepta într-o măsură mai mare spre componenta sustenabilității legată de *protecția mediului natural*,

atât prin adoptarea de măsuri pentru reducerea și/sau eficientizarea consumului de resurse naturale, cât și prin organizarea unor proiecte expoziționale și educaționale care să promoveze principiile dezvoltării sustenabile în rândul publicului.

## LIMITELE CERCETĂRII

Una din cele mai importante limite ale prezentei cercetări este determinată de subiectivitatea persoanelor chestionate. La modul ideal, măsurarea sustenabilității muzeelor ar fi trebuit să se facă prin calcularea indicatorilor de sustenabilitate prezentați și, în funcție de rezultatele obținute, muzeele să fie apoi încadrate pe diferite niveluri de sustenabilitate. În acest mod măsurarea ar fi fost una bazată pe date obiective. Întrucât multe persoane nu cunosc pe deplin noțiunea de sustenabilitate, iar efortul furnizării tuturor informațiilor necesare pentru calculul indicatorilor ar fi fost ridicat, probabilitatea de a colecta suficiente date pentru efectuarea unei analize bazată pe întrebări cu răspuns deschis a fost aproape nulă. Din acest motiv, am recurs la întocmirea unui chestionar în care muzeele au avut posibilitatea de a se autoevalua pe o scară de la 1 la 5 în raport cu diferitele componente și aspecte legate de sustenabilitate. Întrucât răspunsurile oferite se bazează pe părerea respondenților și nu pe calculul unor date exacte, considerăm că există riscul ca în unele cazuri evaluarea efectuată să nu reflecte neapărat nivelul real de sustenabilitate al muzeului. Această eroare e posibil să fi apărut din mai multe motive: (1) utilizarea unor termeni sau formulări care nu au fost corect înțelese de către respondenți; (2) reținerea de a răspunde onest în ciuda garanțiilor acordate cu privire la confidențialitatea răspunsurilor; (3) acordarea unui interes necorespunzător în completarea chestionarului.

De asemenea, în ciuda faptului că am încercat simplificarea cât mai mult cu putință a procesului de completare a chestionarului, ne-am lovit în multe cazuri de reticența și refuzul muzeelor de a furniza informațiile solicitate. Din acest motiv a fost nevoie să recurgem la

prelungirea repetată a termenului limită de completare a chestionarului și la diversificarea modalităților de transmitere pentru a crește reprezentativitatea studiului.

În ciuda acestor limite, suntem de părere că cercetarea efectuată reprezintă un pas important în vederea monitorizării și îmbunătățirii sustenabilității muzeelor, care deschide calea spre realizarea unor cercetări viitoare mai ample. Principalele direcții de cercetare viitoare sunt prezentate în continuare.

## PERSPECTIVE DE CERCETARE VIITTOARE

Dat fiind faptul că instrumentul de cercetare elaborat a fost validat la nivel național, este recomandat ca acesta să fie aplicat și la nivelul altor țări. După cum am arătat, este posibil ca rezultatele obținute să fi fost influențate de caracteristicile muzeelor românești, fapt pentru care efectuarea unor analize similare în alte spații geografice este necesară pentru generalizarea concluziilor desprinse din studiul nostru. Prin urmare, o primă recomandare constă în extinderea cercetării în alte spații geografice. De asemenea, trebuie luată în considerare și perspectiva de efectuare a unei cercetări similare asupra unui eșantion cu o răspândire geografică mai mare, cum ar fi spre exemplu muzeele existente în toate statele membre UE. O astfel de abordare ar fi suficient de largă astfel încât să permită studierea în profunzime a fenomenului reprezentat de sustenabilitatea muzeelor și formularea unor concluzii cu caracter general valabil.

În ceea ce privește perfecționarea analizei sustenabilității muzeelor la nivel național, acest lucru s-ar putea realiza prin elaborarea de către INS a unei cercetări statistice anuale care să vizeze tocmai colectarea datelor necesare pentru calculul indicatorilor de sustenabilitate descriși în prezenta lucrare.

Totodată, considerăm benefice derularea unor cercetări cu privire la măsurarea impactului pe care aplicarea diferitelor strategii de management și marketing ar putea să îl aibă asupra performanțelor unui muzeu, în funcție de caracteristicile acestuia. Astfel de cercetări ar

permite efectuarea de recomandări diferențiat, pe tipuri de muzee, ceea ce ar putea conduce la o dezvoltare mai rapidă a instituțiilor supuse analizei.

În timp ce această lucrare s-a axat pe analiza tuturor componentelor sustenabilității cu scopul de a forma o viziune de ansamblu asupra conceptului, realizarea unor cercetări în profunzime, cu privire la fiecare element specific unuia din cei patru piloni, credem că ar putea de asemenea avea capacitatea de a contribui la diversificarea căilor de îmbunătățire a sustenabilității muzeelor.

De asemenea, trebuie accentuată importanța realizării unor studii de caz care să prezinte cele mai bune practici în domeniul sustenabilității muzeale, astfel încât factorii de reușită de la nivelul unui muzeu să poată fi analizați și ulterior adaptați și în cazul altora.

În cele din urmă, datorită faptului că această lucrare include unul din primele demersuri care are în vedere identificarea factorilor de influență și măsurarea sustenabilității muzeelor, considerăm că rezultatele obținute au capacitatea de a contribui la ridicarea gradului de înțelegere cu privire la conceptul de muzeu sustenabil, atât din punct de vedere academic cât și practic.

## BIBLIOGRAFIE

1. Aarts, H. (2010). „Ce este un muzeu” în *Management muzeal și educație muzeală în România*, Amsterdam: Asociația muzeelor din Olanda.
2. Abt, J. (2006). The Origins of the Public Museum, in *A Companion to Museum Studies* (ed S. Macdonald), Blackwell Publishing Ltd, Malden, MA, USA, 115-134.
3. Academia Română, Institutul de Lingvistică „Iorgu Iordan-Al. Rosetti”, (2009). *Dicționarul explicativ al limbii române*, ediția a 2-a, rev., București: Univers Enciclopedic Gold.
4. Achim, V. (1981). Opt decenii de activitate muzeală la Baia Mare. *Marmația*, nr. 5-6, seria 1979-1981, Baia Mare: Muzeul Județean Maramureș, 55-75.
5. Adams, E. (2009). *Towards Sustainability Indicators for Museums in Australia*; University of Adelaide: Adelaide, Australia. Disponibil la: [http://www.significanceinternational.com/Portals/0/Documents/Sustainability\\_indicators\\_report\\_by\\_Eleanor\\_Adams\\_11January2010.pdf](http://www.significanceinternational.com/Portals/0/Documents/Sustainability_indicators_report_by_Eleanor_Adams_11January2010.pdf) (accesat la 25 iulie 2015).
6. Agenția Executivă de Educație, Audiovizual și Cultură, (2009), *Educația artistică și culturală în școala europeană*, [http://eacea.ec.europa.eu/education/eurydice/documents/thematic\\_reports/113RO.pdf](http://eacea.ec.europa.eu/education/eurydice/documents/thematic_reports/113RO.pdf), accesat la 12.08.2013.
7. Al-Hagla, K. S. (2005). Cultural Sustainability: An Asset of Cultural Tourism Industry. Clusters, Districts, and Networks of Tangible, and Intangible Material. Cultural Heritage in the Non-Eu Mediterranean Countries. University of Turin, Department of Economics, EBLA Center, Turin, Italy.
8. Alcaraz, C., Hume, M., & Sullivan Mort, G. (2009). Creating sustainable practice in a museum context: adopting service-centricity in non-profit museums. *Australasian Marketing Journal*, 17 (4), 219-225.
9. Ambrose, T., & Paine, C. (2012). *Museum basics*, 3<sup>rd</sup> edition. New York: Routledge.
10. Anderson, G. (1998). *Museum mission statements: Building a distinct identity*. Washington, DC: American Association of Museums.
11. Anderson, A. R., & Starnawska, M. (2008). Research practices in entrepreneurship Problems of definition, description and meaning. *The International Journal of Entrepreneurship and Innovation*, 9(4), 221-230.
12. Andoniadis, A. (2010), *Museum Retailing: A Handbook of Strategies for Success*, MuseumsEtc., USA.



13. Ardelean, N. (2008). *Diagnosticul întreprinderii: metodă de management și etapă premergătoare reproiectării managementului*, Timișoara: Editura Mirton;
14. Armstrong, M. (2008). *Cum să fi un manager și mai bun. Manual complet de tehnici dovedite și aptitudini esențiale*, București: Meteor Press.
15. Asheim, G.B. (1994). *Sustainability: ethical foundations and economic properties*, The World Bank Policy Research Department, Public Economics Division.
16. Ashworth J., & Johnson P., (1996). Sources of 'value for money' for museum visitor: some survey evidence, *Journal of Cultural Economics*, Vol. 20, pp. 67-83.
17. Asociația Muzeelor din Canada (2010). A Sustainable Development Guide for Canada's Museums. Available online: <http://www.museums.ca/client/document/documents.html?categoryId=361>, (accessed on 23 December 2015).
18. Asociația Muzeelor din Australia (2003). Museums and Sustainability: Guidelines for policy and practice in museums and galleries. Publicat în Staniforth, S. (Ed.), *Historical perspectives on preventive conservation* (Vol. 6). Getty Publications, pp. 361 – 375.
19. Association of Art Museum Directors (2001). "Revenue generation: an investment in the public service of art museums", [http://aamd.org/papers/documents/RevenueGeneration\\_000.pdf](http://aamd.org/papers/documents/RevenueGeneration_000.pdf), accesat la 16.08.2012.
20. Astier, H. (2007). Gulf Luvru deal riles French art world. *BBC News*. Disponibil la <http://news.bbc.co.uk/2/hi/europe/6421205.stm>, accesat la data de 7 august 2014.
21. Axelsson, R., Angelstam, P., Degerman, E., Teitelbaum, S., Andersson, K., Elbakidze, M., & Drotz, M. K. (2013). Social and cultural sustainability: Criteria, indicators, verifier variables for measurement and maps for visualization to support planning. *Ambio*, 42(2), 215-228.
22. Axinte, C., Lupu, M. L. (2013). Pillars in the effective use of benchmarking, *Review of Management & Economic Engineering*, Vol. 12, Issue 3, 75-86.
23. Bagdali, S., Polino, C. (2006). Institutional change in Italian museums: does the museum director have a role to play?, *International Journal of Arts Management*, Vol. 8, Nr. 3, pp. 4-18.
24. Băcanu, B. (2014). *Anti strategic management. Teorie și studii de caz*. Editura Polirom, Iași.
25. Bell, S., Morse, S. (2008). *Sustainability Indicators: Measuring the Immeasurable?*, 2<sup>nd</sup> edition, Earthscan, UK.
26. Bernardi, C. (2006). The sustainability of museum growth: A system dynamics approach. In *24th International Conference of the System Dynamics Society, Nijmegen, The Netherlands* (pp. 23-27).

27. Blagoeva-Yarkova, Y. (2012). The Role of Local Cultural Institutions for Local Sustainable Development. The Case-Study of Bulgaria, *Trakia Journal of Sciences*, 10 (4), 42-52.
28. Bodosca, S., & Diaconescu, D. M. (2015). Tourism development after the implementation of sustainable strategies in Neamt County. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 188, 230-236.
29. Boncu, S., & Holman, A. (2010). Traficul si sustenabilitatea mediului urban. *Psihologia socială*, (25), 87-101.
30. Borza, A. (2012). *Management strategic*, Cluj-Napoca: Risoprint.
31. Borza, A., Ilieș, L., Lazăr, I., Mortan, M., Popa, M., Lungescu, D., Sonea, E., Vereș, V. (2005). *Management*, Cluj-Napoca: Risoprint.
32. Bosovski, A. (2009). Administrația publică din România între europenizare și rezistență la schimbare. *Revista Sfera Politicii*, nr. 131-132, pp. 76-88.
33. Bowerman, B. L., O'Connell, R. T., Murphree, E. (2014). *Business statistics in practice*, seventh edition. New York: McGraw-Hill/Irwin.
34. Brătianu, C., Mândruleanu, A., Vasilache, S., Dumitru, I. (2011). *Business management*, București: Editura Universitară.
35. Bridaa, J. G., Meleddub, M., & Pulinac, M. (2012). Understanding urban tourism attractiveness: the case of the archaeological Ötzi museum in Bolzano. *Journal of Travel Research*, 51(6), 730-741.
36. Brinkmann, S., Kvale, S. (2015). *InterViews: Learning the Craft of Qualitative Research Interviewing*, 3rd ed., London, UK: Sage Publications.
37. Brophy, S. S., & Wylie, E. (2013). *The green museum: A primer on environmental practice*. AltaMira Press.
38. Brown, M. (2012). Half of museum budgets cut in last year, *The guardian*, <http://www.guardian.co.uk/culture/culture-cuts-blog/2012/jul/02/half-museum-budgets-cut-year>, accesat la 05.02.2014.
39. Bryman, A. (2015). *Social research methods*. Oxford university press.
40. Buber, R., Knassmüller, M. (2009). Approaching Museum Shop Marketing from a Strategic Perspective, Conference Proceedings of Anzmac, ISBN 1 86308 158 5, <http://www.duplication.net.au/ANZMAC09/papers/ANZMAC2009-581.pdf>.
41. Bucur, C. (2006). Ce este, ce poate fi, ce trebuie să fie un muzeu, astăzi! *Revista muzeelor*, XLI (1), 9-13.
42. Bugdol, M., & Jarzębiński, M. (2015). The Possibilities of Applying the Common Assessment Framework Model in Service Quality Improvement. *Management of Organizations: Systematic Research*, (55), 41-53.
43. Burciu, A., Prelipcean, G., Bostan, I., Hapenciuc, V., Chașoveschi, C., Roman, C., Popescu, M., Vancea, R., Dîmbu, D., Năstase, C. (2008). *Introducere în management*, București: Editura Economică.

44. Burduș, E. (2000). Managementul schimbării organizaționale. București: Editura Economică.
45. Burduș, E., Popa, I. (2013). *Fundamentele managementului organizației*, ediția a III-a, București: Pro Universitaria.
46. Burton, C., Louviere, J., & Young, L. (2009). Retaining the visitor, enhancing the experience: identifying attributes of choice in repeat museum visitation. *International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing*, 14(1), 21-34.
47. Byrnes, W. J. (2009). *Management and the Arts*, 4<sup>th</sup> edition. UK: Taylor & Francis.
48. Camarero, C., Garrido, M. J., (2009), Improving museums' performance through custodial, sales, and customer orientations, *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 38, pp. 846-868.
49. Camarero, C., Garrido, M. J., (2012). Fostering innovation in cultural contexts: Market orientation, service orientation, and innovations in museums. *Journal of Service Research*, 15(1), 38-58.
50. Campolmi, I. (2013). What is sustainability in modern art museums? Archétopy art museums and shifting paradigms of knowledge. *The International Journal of Inclusive Museum*, 6, 13-24.
51. Catrina, L. (2008). Finalitatea Socio-umană a Dezvoltării Umane. *Analele Universității Creștine „Dimitrie Cantemir”*, Seria științe politice, Editura Pro-Universitaria, București, 2008, 125-136.
52. Centrul de Cercetare și Consultanță în Domeniul Culturii (CCCCDC), (2013). Strategia Sectorială în domeniul Culturii și Patrimoniului Național pentru perioada 2014-2020. [http://www.cultura.ro/uploads/files/STRATEGIA\\_%20SECTORIALA\\_IN\\_DOMENIUL\\_CULTURII\\_2014-2020.pdf](http://www.cultura.ro/uploads/files/STRATEGIA_%20SECTORIALA_IN_DOMENIUL_CULTURII_2014-2020.pdf), accesat la 24.11.2014.
53. Cerquetti, M., & Montella, M. M. (2015). Museum networks and sustainable tourism management: the case study of marche region's museums (Italy), *Enlightening Tourism. A Pathmaking Journal*, Vol. 5, No 1 (2015), pp.-100- 125.
54. Chang, C., Annerstedt, M., & Herlin, I. S. (2015). A Narrative Review of Ecomuseum Literature: Suggesting a Thematic Classification and Identifying Sustainability as a Core Element. *International Journal of the Inclusive Museum*, 7(2).
55. Chitima, S. S. (2015). Developing sustainable museums through 'greening': A case study of the Zimbabwe Military Museum, in: Mawere, M., Chiwaura, H., Thondhlana, T.P. (eds.), *African Museums in the Making: Reflections on the Politics of Material and Public Culture in Zimbabwe*, Cameroon; Langaa RPCIG, pp. 223-245.

56. Ciegis, R., Ramanauskiene, J., & Martinkus, B. (2015). The concept of sustainable development and its use for sustainability scenarios. *Engineering Economics*, 62(2).
57. Coman, A., & Pop, I. (2012a). Why do museums matter? A case study on the Maramures County Museums, *The International Conference in Economics and Administration*, București, pp. 121-133.
58. Coman, A., Pop, I. (2012b). Entrepreneurship – the Key for a Successful Museum, *International Conference: Entrepreneurship Education – a priority for the higher education institutions*, București, pp. 60-65.
59. Consiliul Internațional al Muzeelor, (2011). Museums and sustainable development: How can ICOM support, in concrete terms, the museum community's sustainable development projects? In *Proceedings of the Advisory Committee Meeting Paris*, France, 6–8 June 2011. Disponibil la: [http://archives.icom.museum/download/june2011/panels/110602\\_%20JM\\_panel1.pdf](http://archives.icom.museum/download/june2011/panels/110602_%20JM_panel1.pdf) (accesat la 23 decembrie 2015).
60. Constantin, C. și Tecău, A.S. (2009). *Cercetări de marketing*, suport de curs.
61. Cooper-Martin, E. (1990). An Exploration of the Impact of Marketing Mix Variables on Museum Attendance. *Empirical Studies of the Arts*, 8(2), 135-148.
62. Corboș, R.A., Popescu, R.I. (2012a). Study regarding the National Museum of Art of Romania visitors' perception on improving its competitiveness, *Administrație și management public*, nr. 19, pp. 62-84.
63. Corboș, R.A., & Popescu, R.I. (2012b). Prado Museum - Successful Model for Raising Competitiveness in the Romanian Cultural Organizations in the Context of Urban Development. *Management&Marketing*, X (2), 341-351.
64. Corsane, G. (2006). Using Ecomuseum Indicators to Evaluate the Robben Island Museum and World Heritage Site, *Landscape Research*, 31: 399-418.
65. Cortina, J. M. (1993). What is coefficient alpha? An examination of theory and applications. *Journal of applied psychology*, 78(1), 98.
66. Council of Europe, (2005). *Council of Europe Framework Convention on the Value of Cultural Heritage for Society* CETS No.: 199, Faro, <http://conventions.coe.int/Treaty/EN/Treaties/Html/199.htm>, accesat la 24.11.2014.
67. Croitoru, C., Becuț, A., (coord.) (2015). *Barometrul de Consum Cultural 2014. Cultura între global și local*, București: Pro Universitaria.
68. Croitoru, G., Duică, A., Duică, M., Stegăroiu, I., Vagu, P. (2014). *Strategii manageriale*, București: Pro Universitaria.
69. Csanádi, G., Csizmady, A., & Olt, G. (2011). Social sustainability and urban renewal on the example of Inner-Erzsébetváros in Budapest. *Society and Economy*, 33(1), 199-217.

70. Davis, P. (2008). New Museologies and the Ecomuseum. In *The Ashgate Research Companion to Heritage and Identity*, edited by Brian Graham, and Peter Howard, 397- 414. Aldershot, UK: Ashgate.
71. De Silva, M., & Henderson, J. (2011). Sustainability in conservation practice. *Journal of the Institute of Conservation*, 34(1), 5-15.
72. Dempsey, N., Bramley, G., Power, S., & Brown, C. (2011). The social dimension of sustainable development: Defining urban social sustainability. *Sustainable development*, 19(5), 289-300.
73. Dragicevic, M., & Letunic, S. (2014). Should Museums and Art Galleries be Just "For Arts' Sake" or should they Suit the Needs of Tourists?. *Procedia Economics and Finance*, 15, 1197-1200.
74. Drăgulănescu, I.V., Stanciulescu, G.C., Ion, A., Stan, T.A. (2014). European cultural and touristic heritage: Sighișoara vs. Verona, *Amfiteatru Economic*, XVI (8), 1160-1177.
75. Donghai, S. (2008). The Concept of the Ecomuseum and its Practice in China. *Museum International*, 60(1-2), 29-39.
76. Dyllick, T., & Hockerts, K. (2002). Beyond the business case for corporate sustainability. *Business strategy and the environment*, 11(2), 130-141.
77. EIPA (2013). *The Common Assessment Framework (CAF) 2013. Improving Public Organisations through Self-Assessment*, disponibil la [http://www.eipa.eu/files/File/CAF/CAF\\_2013.pdf](http://www.eipa.eu/files/File/CAF/CAF_2013.pdf), accesat la 20.03.2016.
78. Enășel, I.O. (2013). The Role of Information in Art Museum Communication Process, *Procedia Economics and Finance*, Vol. 6, pp. 476-481.
79. Fabelová, K. (2010). Museums for Sale: The Luvru and Guggenheim in Abu Dhabi. *New Presence: The Prague Journal of Central European Affairs*, 12 (2), 53-58.
80. Feldstein, M., (1991), *The Economics of Art Museums*, Chicago: Chicago University Press.
81. Foley, M., & McPherson, G. (2000). Museums as leisure. *International Journal of Heritage Studies*, 6(2), 161-174.
82. Frant, F., & Minica, M. (2008). Theoretical Aspects of Sustainable Development Strategy of Romania. *Annals of the University of Petroșani*, vol. VIII, 205.
83. Frey, B.S. (1998), "Superstar Museums: An Economic Analysis", *Journal of Cultural Economics*, Vol. 22, p. 113-125.
84. Frey, B. S., & Meier, S. (2006). The economics of museums. *Handbook of the Economics of Art and Culture*, 1, 1017-1047.
85. Friedman, A. J. (2007). The great sustainability challenge: How Visitor Studies can save cultural institutions in the 21st Century. *Visitor Studies*, 10(1), 3-12.

86. Friman, H. (2006). A museum without walls, *Museum International*, Vol. 58, Issue 3, pages 55–59.
87. Fundația Solomon R. Guggenheim (2008). Raport anual 2008. Disponibil la [http://media.guggenheim.org/content/pdf/education/2010/ar\\_2008\\_feb09.pdf](http://media.guggenheim.org/content/pdf/education/2010/ar_2008_feb09.pdf), accesat la data de 8 iulie 2014.
88. Gaweł, A. (2012). Entrepreneurship and sustainability: do they have anything in common?, *Poznań University of Economics Review*, 12 (1), 5-16.
89. Gănescu, M.C. (2012). Responsabilitatea socială a întreprinderii ca strategie de creare și consolidare a unor afaceri sustenabile. *Economie teoretică și aplicată*, XIX (11), 93-109.
90. Genoways, H.H., & Ireland, L.M. (2003). *Museum Administration: An Introduction*. UK: Altamira Press.
91. Gil, S. M., & Ritchie, J. B. (2009). Understanding the museum image formation process a comparison of residents and tourists. *Journal of Travel Research*, 47(4), 480-493.
92. Gilmore, A., Rentschler, R., (2002), Changes in museum management. A custodial or marketing emphasis?, *Journal of Management Development*, 21(10), 745-760.
93. Goerner, S. J., Lietaer, B., & Ulanowicz, R. E. (2009). Quantifying economic sustainability: Implications for free-enterprise theory, policy and practice. *Ecological Economics*, 69(1), 76-81.
94. Goodman, B. (2006). The Louvre Views Its Art in a New Way (When Showing It in Atlanta), *The New York Times*. Disponibil la: [http://www.nytimes.com/2006/10/16/arts/design/16high.html?\\_r=2&](http://www.nytimes.com/2006/10/16/arts/design/16high.html?_r=2&), accesat la 31.03.2016.
95. Gray, C. (2011). Museums, Galleries, Politics and Management, *Public Policy and Administration*, 26(1), 45-61.
96. Grenier, R. S. (2010). All Work and No Play Makes for a Dull Museum Visitor, *New Directions for Adult & Continuing Education*, Issue 127, 77-85.
97. Griffin, D., Abraham, M., (2007), The Effective management of museums. Cohesive leadership and visitor-focused public programming”, in: R. Sandell, and R.R. Janes (eds), *Museum Management and Marketing*, Routledge, London, 104-141.
98. Griffin, D. (2002). “Entrepreneurship in the Arts: Entrepreneurship in Museums”, *The Kenneth Myer Lecture by the George Fairfax Fellow in Arts & Entertainment Management*, <http://www.deakin.edu.au/buslaw/management-marketing/aem/fairfax-fellows/docs/griffin-2002.pdf>, accesat la 10.08.2013.
99. Günay, B. (2012). Museum concept from past to present and importance of museums as centers of art education. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 55, 1250-1258.

100. Haghi, H., & Zabihi, H. (2012). Social and cultural sustainability. *International Journal of Architecture and Urban Development*, 2(4), 31-38.
101. Hazime, H. (2011). From city branding to e-brands in developing countries: An approach to Qatar and Abu Dhabi. *African Journal of Business Management*, 5 (12), 4731-4745.
102. Hawke, S. K. (2011). Local residents exploring heritage in the North Pennines of England: sense of place and social sustainability. *International Journal of Heritage and Sustainable Development*, 1(1), 32-40.
103. Hawkes, J. (2001). *The fourth pillar of sustainability: culture's essential role in public planning*. Common Ground.
104. Hein, G. E. (2005). The role of museums in society: Education and social action. *Curator*, 48(4), 357.
105. Hebda, R. J. (2007). Museums, climate change and sustainability. *Museum Management and Curatorship*, 22(4), 329-336.
106. Hood, C. (1991). A Public Management for all Seasons, *Public Administration*, Vol. 69, 1, pp. 3-19;
107. Hooper, J. (2012). Bosnia's National Museum is latest victim of political funding crisis, *The guardian*, <http://www.guardian.co.uk/world/2012/oct/03/bosnia-national-museum-funding-crisis>, la 09.04.2013.
108. Hsiao, C.H., Yao, M.H. (2012). System Dynamics Approach to Visitors' Long-Term Satisfaction with Museum: A Case Study of The National Museum of Natural Science, *International Journal of Electronic Business Management*, Vol. 10, No. 2, pp. 113-121.
109. Hume, M., Mills, M. (2011). Building the sustainable iMuseum: is the virtual museum leaving our museums virtually empty?, *International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing*, Vol. 16, pp. 275-289.
110. Hudson, K. (1998). The Museum Refuses to Stand Still, *Museum International*, No. 197, January-March, p.43.
111. Hutter, M. (1998). Communication Productivity: A Major Cause for the Changing Output of Art Museums, *Journal of Cultural Economics*, Vol. 22, p. 99-112.
112. Iagăr, E.M. coord. (2016). Activitatea unităților cultural-artistice, anul 2015. București: Institutul Național de Statistică, ISSN 2066-4087. Disponibil la: [http://www.insse.ro/cms/sites/default/files/field/publicatii/activitatea\\_unitatilor\\_cultural\\_artistice\\_in\\_anul\\_2015.pdf](http://www.insse.ro/cms/sites/default/files/field/publicatii/activitatea_unitatilor_cultural_artistice_in_anul_2015.pdf).
113. Ilieș, L., Stegorean, R., Osoian, C., Lungescu, D. (2005). *Managementul firmei*, Cluj-Napoca: Risoprint.
114. Isaksson, R. (2005). Economic sustainability and the cost of poor quality. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 12(4), 197-209.

115. Institutul Național de Statistică (2016). Activitatea unităților cultural-artistice în anul 2015. Comunicat de presă nr. 161/30 iunie 2016. Disponibil la: [http://www.insse.ro/cms/sites/default/files/com\\_presa/com\\_pdf/activ\\_unitcultart\\_r2015.pdf](http://www.insse.ro/cms/sites/default/files/com_presa/com_pdf/activ_unitcultart_r2015.pdf).
116. International Council of Museums (2013). Code of ethics for museums, [http://icom.museum/fileadmin/user\\_upload/pdf/Codes/code\\_ethics2013\\_eng.pdf](http://icom.museum/fileadmin/user_upload/pdf/Codes/code_ethics2013_eng.pdf), accesat la 05.01.2014.
117. International Council of Museums (2011). Museums and sustainable development: How can ICOM support, in concrete terms, the museum community's sustainable development projects? 6 – 8 June Meetings 2011, Paris. Available online: [http://archives.icom.museum/download/june2011/panels/110602\\_%20JM\\_panel1.pdf](http://archives.icom.museum/download/june2011/panels/110602_%20JM_panel1.pdf), (accessed on 23 December 2015).
118. Israel, G. D. (1992). *Determining sample size*. University of Florida Cooperative Extension Service, Institute of Food and Agriculture Sciences, EDIS.
119. Jackson, R. (1988). A museum cost function, *Journal of Cultural Economics*, Volume 12, Issue 1, pp 41-50.
120. Janićijević, N. (2010). Business processes in organizational diagnosis. *Journal of Contemporary Management*, Vol. 15, no. 2, Croatia, 85-106.
121. Järvelä, M. (2008). Social and cultural sustainability. In *Dialogues on sustainable paths for the future*, Kohl, J. (ed.), Helsinki: Finland Futures Research Centre, 46-64.
122. Johnson, P.S., Thomas, R.B. (1998). The Economics of Museums: A Research Perspective, *Journal of Cultural Economics*, 22, p. 75-88.
123. Johnston, P., Everard, M., Santillo, D., Robèrt, K.H. (2007). Reclaiming the Definition of Sustainability. *Environmental Science and Pollution Research*, 14(1), 60-66.
124. Joshi, P.V., (2012). Planning Cultural-Heritage Tourism for Sustainable Development, *Golden Research Thoughts*, 1(XI), 1-4.
125. Kaiser, M.M. (2009). *Planificarea strategică în domeniul artelor: un ghid practic*, București: Editura Centrul de Pregătire Profesională în Cultură.
126. Kang, C., Anderson, V., Wu, X. (2010). Chinese perceptions of the interface between school and museum education, *Cultural Studies of Science Education*, Vol. 5, pp. 665–684.
127. Kanji, G. K. (1993). 100 Statistical Tests, Sage publications, Londra.
128. Kenkmann, A. (2011). Power and Authenticity: Moving From the Classroom to the Museum. *Adult Education Quarterly*, 61(3), 279-295.
129. Kisilewicz, D. (2011). Patrimoniul cultural - de la mărturie materială a istoriei la calitatea de resursă, *Annals of Spiru Haret University*, Vol. 1, pp. 177-181.



130. Klammer, A. (2011). Cultural entrepreneurship, *The Review of Austrian Economics*, No. 24, pp. 141-156.
131. Kotler, N.G., Kotler, P., Kotler, W.I. (2008). *Museum Marketing & Strategy*, 2<sup>nd</sup> edition, USA: Jossey-Bass.
132. Kratz, S., Merritt, E. (2011). Museums and the future of education, *On the Horizon*, Vol. 19, No. 3, pp. 188-195.
133. Kume, V., & Leskaj, E. (2015). Beyond Organizational Diagnosis, Comparisons between Albania and Kosovo Case of Tax Directorate. *Administratie si Management Public*, (24), 26.
134. Kyrö, P. (2003). Revising the concept and forms of benchmarking. *Benchmarking: An International Journal*, 10(3), 210-225.
135. Lankford, W. M. (2000). Benchmarking: Understanding the basics. *Coastal Business Journal*, 1(1), 57-62.
136. Lazăr, I., Mortan, M., Vereș, V. (2002). *Management general*, Cluj-Napoca: Dacia.
137. Lazăr, I., Ilieș, L., Mortan, M., Popa, M., Lungescu, D., Vereș, V. (2009). *Management*, Cluj-Napoca: Risoprint.
138. Lawley, I. (2003). Local authority museums and the modernizing government agenda in England. *Museum and Society*, 1(2), 75-86.
139. Legget, J. A. (2006). Mapping what matters in New Zealand museums: stakeholder perspectives on museum performance and accountability: a thesis presented in partial fulfilment of the requirements for the degree of Doctor of Philosophy in Management and Museum Studies, Massey University Albany, Auckland, New Zealand. Disponibil la: <http://mro.massey.ac.nz/handle/10179/1546>
140. Lehman, K. (2009). Australian museums and the modern public: A marketing context. *The Journal of Arts Management, Law, and Society*, 39(2), 87-100.
141. Lennon, J.J., Graham, M. (2001). Commercial development and competitive environments: the museum sector in Scotland, *International Journal of Tourism Research*, Vol. 3, pp. 265-281.
142. Lewis, G. (2011). The history of museums. *Encyclopaedia Britannica*, 24.
143. Lord, B., Lord, G. D., & Martin, L. (2012). *Manual of Museum Planning: Sustainable Space, Facilities, and Operations*, 3rd Edition. UK: AltaMira Press.
144. Lundgaard, I.B., Jensen, J.T. (2015). *Museums. Citizens and Sustainable Solutions*. Styrelsen Danish Agency for Culture: Denmark.
145. Maher, J.K., Clark, J., Motley, D.G. (2011). Measuring Museum Service Quality in Relationship to Visitor Membership: The Case of a Children's Museum, *Marketing Management*, Vol. 13, No. 2, pp. 29-42.

146. Maier, V. (2012). *Intraprenoriatul – modalitate de stimulare a inovației în cadrul firmelor*. Teză de doctorat, Universitatea Babeș-Bolyai, Facultatea de Științe Economice și Gestiunea Afacerilor, Cluj-Napoca.
147. Marković, S., Raspor, S., Komšić, J. (2013). Museum Service Quality Measurement Using the Histoqual Model, *Tourism in Southern and Eastern Europe*, pp. 201-216.
148. Marshak, R.J., (2013). The controversy over diagnosis in contemporary organization development, *OD Practitioner*, Vol. 45, No. 1, 54-59.
149. Martin, D. (2009). *Sustainability checklist*, Asociația Muzeelor din Marea Britanie. Disponibil online la <http://www.museumsassociation.org/download?id=30252>, accesat la 9.03.2016.
150. Matei, A. I., & Savulescu, C. (2011). Convergence of the Policies for Promoting Total Quality Management: In the Public Administrations of Balkan States-European Union Member States. *Theoretical and Applied Economics*, 18(556), 41-76.
151. Mărginean, I. (2004). Modelul social românesc din perspectiva calității vieții populației. *Calitatea vieții*, 15(3-4), 1-6.
152. Mereuță, C. (coord.), (1994). *Analiza diagnostic a societăților comerciale în economia de tranziție – Modelul Cematt*. București: Editura Tehnică.
153. Merriman, N. (2008). Museum collections and sustainability. *Cultural trends*, 17(1), 3-21.
154. McLean, F. (1994). Services marketing: the case of museums. *Service Industries Journal*, 14(2), 190-203.
155. McKenzie, S. (2004). Social sustainability: towards some definitions, Hawke Research Institute Working Paper Series No 27, University of South Australia Magill, South Australia.
156. Mencarelli, R., Marteaux, S., & Pulh, M. (2010). Museums, consumers, and on-site experiences. *Marketing Intelligence & Planning*, 28(3), 330-348.
157. Ministerul Culturii (2016). *Acreditare / reacreditare muzee / colecții publice*. Disponibil online: <http://ghidulmuzeelor.cimec.ro/Muzee-acreditate-reacreditate-12-05-2016.pdf>.
158. Moore, D. S., McCabe, G. P., & Craig, B. A. (2009). *Introduction to the Practice of Statistics*. New York: WH Freeman.
159. Misiura, S. (2005) *Heritage Marketing*, Routledge, London;
160. Mpofu, P. (2012). The dearth of culture in sustainable development: the impact of NGOs' agenda and conditionalities on cultural sustainability in Zimbabwe. *Journal of Sustainable Development in Africa*, 14(4), 191-205.
161. Moldan, B., Janoušková, S., & Hák, T. (2012). How to understand and measure environmental sustainability: Indicators and targets. *Ecological Indicators*, 17, 4-13.

162. Montias, J.M. (1995). Are Museums Betraying the Public's Trust?, *Journal of Cultural Economics*, Vol. 19, pp. 71-80.
163. Moore, K. (Ed.) (1994). *Museum management*, UK: Psychology Press.
164. Moraru, I. (2012). New Public Management Elements In Romania's Public Services In The European Context. *Annals of the University of Oradea, Economic Science Series*, 21(2).
165. Murzyn-Kupisz, M. (2012). Cultural, economic and social sustainability of heritage tourism: issues and challenges. *Economic and Environmental Studies*, 12(2), 113-133.
166. Musée du Luvru, (2013). Rapport d'activité 2013. Disponibil la [http://www.Luvru.fr/sites/default/files/rapport\\_activite/fichiers/pdf/Luvru-rapport-d-activites-2013.pdf](http://www.Luvru.fr/sites/default/files/rapport_activite/fichiers/pdf/Luvru-rapport-d-activites-2013.pdf), accesat la data de 8 iulie 2014.
167. Musée du Luvru, (2009). Rapport d'activité 2009. Disponibil la [http://www.Luvru.fr/sites/default/files/medias/medias\\_fichiers/fichiers/pdf/Luvru-rapports-d039activite-2009.pdf](http://www.Luvru.fr/sites/default/files/medias/medias_fichiers/fichiers/pdf/Luvru-rapports-d039activite-2009.pdf), accesat la data de 8 iulie 2014.
168. Nassauer, J. I. (2004). Monitoring the success of metropolitan wetland restorations: cultural sustainability and ecological function. *Wetlands*, 24(4), 756-765.
169. Neamu, D. (2010). „O lecție de muzeologie servită olandez” în *Management muzeal și educație muzeală în România*, Amsterdam: Asociația muzeelor din Olanda.
170. Nicolescu, O. (coord.), (1993). *Ghidul managerului eficient*, vol. I. București: Editura Tehnică.
171. Niculescu, M., Lavalette, G. (1999). *Strategii de creștere*. București: Editura Economică.
172. O'hagan, J.W. (1998). Art Museums: Collections, Deaccessioning and Donations, *Journal of Cultural Economics* Vol. 22, pp. 197–207.
173. Onwuegbuzie, A.J., Leech, N.L. (2007). A call for qualitative power analyses. *Quality & Quantity*, 41(1), 105-121.
174. Opariuc-Dan, C. (2011). *Statistică aplicată în științele socio-umane. Analiza asocierilor și a diferențelor statistice*, Arhitip Art: Sibiu.
175. Opreș, I. (2008). *Management muzeal*, Târgoviște: editura Cetatea de Scaun.
176. Orlitzky, M., Siegel, D. S., & Waldman, D. A. (2011). Strategic corporate social responsibility and environmental sustainability. *Business & society*, 50(1), 6-27.
177. Pachucki, M.C. (2012). Classifying quality: Cognition, interaction, and status appraisal of art museums, *Poetics*, Vol. 40, pp. 67–90.
178. Pandelică, A. (2006). *Companii multinaționale. Strategii de marketing*, București: Editura Economică.

179. Passmore, C., Dobbie, A. E., Parchman, M., & Tysinger, J. (2002). Guidelines for constructing a survey. *Family Medicine-Kansas City*, 34(4), 281-286.
180. Păunescu, M. (coord.) (2008). *Management public în România*, Iași: Polirom.
181. Pereira, H. N. (2007). Contemporary trends in conservation: culturalization, significance and sustainability. *City & Time*, 3(2), 2.
182. Perrin, T., Druzik, J., & Miller, N. (2014). SSL adoption by museums: survey results, analysis, and recommendations. *Department of Energy, US*. Disponibil la: [https://energy.gov/sites/prod/files/2015/02/f19/gateway\\_museums-report\\_0.pdf](https://energy.gov/sites/prod/files/2015/02/f19/gateway_museums-report_0.pdf).
183. Pes, J., & Rojas, L. (2014). Russian art museum to open Spanish satellite. *The Art Newspaper*. Disponibil la <http://www.theartnewspaper.com/articles/Russian-art-museum-to-open-Spanish-satellite/32733>, accesat la data de 8 iulie 2014.
184. Pietro, L. D., Mugion, R. G., Renzi, M. F., & Toni, M. (2014). An Audience-Centric Approach for Museums Sustainability. *Sustainability*, 6(9), 5745-5762.
185. Pirnea, I.C., Popa, R.A. (2015). Relația responsabilitate socială–sustenabilitate la nivelul întreprinderii. *Strategii Manageriale*, nr. II (28), Editura Independența Economică, Pitești, 60-69.
186. Plaza, B., Haarich, S. N. (2013). The Guggenheim Museum Bilbao: between regional embeddedness and global networking, *European Planning Studies*, DOI: 10.1080/09654313.2013.817543.
187. **Pop, I.L.**, Alexa, T. (2016). Folosirea inovațiilor tehnologice pentru creșterea accesibilității și atractivității patrimoniului muzeal / The use of technological innovation for increasing the museum heritage accessibility and attractiveness, *Revista muzeelor*, nr. 1, 27 – 36.
188. **Pop, I.L.**, Borza, A. (2016a). Factors Influencing Museum Sustainability and Indicators for Museum Sustainability Measurement. *Sustainability*, 8(1), 101.
189. **Pop, I.L.**, Borza, A. (2016b). Quality in Museums as a Way to Increase Sustainability. *European Journal of Sustainable Development*, 5(3), 217-228.
190. **Pop, I.L.**, Borza, A. (2016c). Technological innovations in museums as a source of competitive advantage. *Proceeding of the 2<sup>nd</sup> International Scientific Conference SAMRO 2016*, 398-405, ISSN 2537-3463.
191. **Pop, I.L.**, Borza, A. (2015). Sustainable museums for sustainable development, *Advances in Business Related Scientific Research Journal (ABSRJ)*, 6(2), 119-131.
192. **Pop, I.L.**, Borza, A. (2014a), Increasing the sustainability of museums through international strategy, *Economia. Seria Management*, 17(2), 248-264.

193. **Pop, I.L.**, Borza, A. (2014b). Quality improvement in museums using organizational diagnosis, *Review of Economic Studies and Research Virgil Madgearu*, VII (2), 75-103.
194. **Pop, I.L.**, Sabou, S. (2013). Sustainable development of museums in the new context of market economy, *The International Conference: Managerial Challenges of the contemporary society*, Vol. 6, Cluj-Napoca, 35-41.
195. Popa, M., Lungescu, D., Salanță, I. (2013). *Management: concepte, tehnici, abilități*. Cluj-Napoca: Presa Universitară Clujeană.
196. Popa, M.D. (coord.) (2006). *Dicționar enciclopedic*, vol. VI, R – Ș. București: Editura Enciclopedică.
197. Porter, M.E. (2006). *Strategy for museums*, American Associations of Museums Conference, Boston. Disponibil online la: [http://www.hbs.edu/faculty/Publication%20Files/Strategy\\_for\\_Museum\\_20060427\\_8d7858e7-8066-4cdb-a790-986f55e87ae4.pdf](http://www.hbs.edu/faculty/Publication%20Files/Strategy_for_Museum_20060427_8d7858e7-8066-4cdb-a790-986f55e87ae4.pdf), accesat la data de 5 iunie 2014.
198. Radder, L., Han, X. (2013). Perceived Quality, Visitor Satisfaction And Conative Loyalty In South African Heritage Museums, *International Business & Economics Research Journal*, Vol. 12, No. 10, pp. 1261-1272.
199. Radder, L., Han, X., Hou, Y. (2011). An integrated evaluation of the heritage museum visit: a disconfirmation approach, *International Journal of Management Cases*, Vol. 13, Issue 3, pp. 315-326.
200. Rentschler, R., Geursen, G. (2004). Entrepreneurship, marketing and leadership in non-profit performing arts organisations. *Journal of research in marketing and entrepreneurship*, 6(1), 44-51.
201. Rentschler, R., Geursen, G.M. (1999). *Marketing and entrepreneurship in the third millennium: the case from art museums*. Disponibil online la <http://anzmac.info/conference/1999/Site/R/Rentschler.pdf>, accesat la data de 15.04.2013.
202. Rentschler, R., Gilmore, A. (2002). Museums: Discovering services marketing. *International Journal of Arts Management*, 62-72.
203. Rickards, R. C., Ritsert, R. (2013). Self-Assessment For Improving Public Sector Performance: The Eu's Common Assessment Framework. *International Journal of Business & Public Administration*, 10(2).
204. Riding, A. (2007). The Luvru's Art: Priceless. The Luvru's Name: Expensive. *The New York Times*. Disponibil la [http://www.nytimes.com/2007/03/07/arts/design/07louv.html?\\_r=0](http://www.nytimes.com/2007/03/07/arts/design/07louv.html?_r=0), accesat la data de 7 august 2014.
205. Rowley, J. (1999). Measuring total customer experience in museums, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol. 11, No. 6, pp. 303-308.
206. Sacco, P.L., Blessi, G.T., Nuccio, M., (2009). Cultural Policies and Local Planning Strategies: What Is the Role of Culture in Local Sustainable Development?, *The Journal of Arts Management, Law, and Society*, 39(1), 45-63.

207. Salkind, N. J. (2016). *Statistics for people who (think they) hate statistics*. Sage Publications.
208. Sandel, R., Janes, R.R. (2007). *Museum Management and Marketing*, London: Routledge Taylor & Francis Group.
209. Scott, C., (2007), "Measuring Social Value," in *Museum Management and Marketing*, Sandell, R. and Janes R.R. (eds), London: Routledge.
210. Siche, J. R., Agostinho, F., Ortega, E., & Romeiro, A. (2008). Sustainability of nations by indices: Comparative study between environmental sustainability index, ecological footprint and the emergy performance indices. *Ecological Economics*, 66(4), 628-637.
211. Siu, N. Y. M., Zhang, T. J. F., Dong, P., & Kwan, H. Y. (2013). New service bonds and customer value in customer relationship management: The case of museum visitors. *Tourism Management*, 36, 293-303.
212. Skramstad, H., Skramstad, S. (2012). „Mission and vision again? What's the big deal?", in *Small museum toolkit. Leadership, mission, and governance*, Catlin-Legutko, C. și Klingler, S. (eds.), UK: AltaMira Press.
213. Soldatenko, A. (2003). Hermitage Merchandising and International Marketing. *Museum International*, 55 (1), 75-78.
214. Spangenberg, J. H. (2005). Economic sustainability of the economy: concepts and indicators. *International journal of sustainable development*, 8(1-2), 47-64.
215. Staes, P., Thijs, N., & Stoffels, A. (2010). 10 years of CAF – more than 2000 CAF users. *EIPAScope*, 2010(2).
216. Stavins, R. N., Wagner, A. F., & Wagner, G. (2003). Interpreting sustainability in economic terms: dynamic efficiency plus intergenerational equity. *Economics Letters*, 79(3), 339-343.
217. Steel, P., (2012). Closures hit museums across UK, *Museums Journal*, Issue 112/11, p. 5.
218. Stylianou-Lambert, T., Boukas, N., & Christodoulou-Yerali, M. (2014). Museums and cultural sustainability: stakeholders, forces, and cultural policies. *International Journal of Cultural Policy*, 20(5), 566-587.
219. Stylianou-Lambert, T., Boukas, N., & Bounia, A. (2015). Politics, tourism and cultural sustainability. *Theory and Practice in Heritage and Sustainability: Between Past and Future*, 176.
220. Sutter, G.C. (2008). Promoting sustainability: Audience and curatorial perspectives on the human factor. *Curator: The Museum Journal*, 51(2), 187-202.
221. Swarbrooke, J. (2015). "Built attractions and sustainability", in: Hall, C.M., Gossling, S., Scott, D. (eds.), *The Routledge Handbook of Tourism and Sustainability*, London: Routledge, pp. 356-364.

222. Tam, S. (2012). In Museums we trust: analyzing the mission of museums, deaccessioning policies, and the public trust. *Fordham Urban Law Journal*, 39(3), pp. 849-901.
223. The State Hermitage Museum. (2011). Annual Report 2011. Disponibil la [http://www.hermitagemuseum.org/html\\_En/02/2012/2-175\\_engl\\_2011.pdf](http://www.hermitagemuseum.org/html_En/02/2012/2-175_engl_2011.pdf), accesat la data de 8 iulie 2014.
224. The High Museum of Art. (2009). Historic 3-Year Louvre Atlanta Partnership Brings in over 1.3 M Visitors to the High. Disponibil la <https://www.high.org/Press/Press-Releases/2009/September/Historic-3-Year%20Louvre-Atlanta-Partnership-Brings-in-over-1-3-M-Visitors-to-the-High.aspx>, accesat la 30.03.2016.
225. Throsby, D. (2003). 22 Cultural sustainability. *A Handbook of Cultural Economics*, 183.
226. Tlili, A., (2008). Behind the Policy Mantra of the Inclusive Museum: Receptions of Social Exclusion and Inclusion in Museums and Science Centres, *Cultural Sociology*, Vol. 2(1), pp. 123–147.
227. Todoruț, A.V., Tselentis, V.S. (2011). Îmbunătățirea continuă a performanțelor organizațiilor prin benchmarking intern. *Analele Universității "Constantin Brâncuși" din Târgu Jiu, Seria Litere și Științe Sociale*, Nr.2/2011.
228. Toepler, S. (2006). Caveat venditor? Museum merchandising, nonprofit commercialization, and the case of the Metropolitan Museum in New York. *Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 17 (2), 99-113.
229. Trasca, D.L., Popa, R.A. (2015). Performanța întreprinderilor mari din industria prelucrătoare. Cazul României. *Strategii Manageriale*, nr. II (28), Editura Independența Economică, Pitești, 13-19.
230. Vallance, S., Perkins, H. C., & Dixon, J. E. (2011). What is social sustainability? A clarification of concepts. *Geoforum*, 42(3), 342-348.
231. Villeneuve, P. (2013). Building Museum Sustainability through Visitor-Centered Exhibition Practices. *The International Journal of the Inclusive Museum*, 5, 37-50.
232. Vrabková, I. (2013). Quality Management in Public Sector: Perspectives of Common Assessment Framework Model in the European Union. *Economic Studies & Analyses/Acta VSFS*, 7(2).
233. Weil, S. (2007). From Being about Something to Being for Somebody. The ongoing transformation of the American museum, in: R. Sandell, and R.R. Janes (eds), *Museum Management and Marketing*, London: Routledge, pp. 30-48.
234. Weil, S. (1990). *Rethinking the Museum: And Other Meditations*. Smithsonian Institution Press, Washington DC.

235. Wickham, M., & Lehman, K. (2015). Communicating sustainability priorities in the museum sector. *Journal of Sustainable Tourism*, (ahead-of-print), 1-18, DOI: 10.1080/09669582.2015.1042483.
236. Worts, D. (2006). Fostering a culture of sustainability. *Museums & social issues*, 1(2), 151-172.
237. Worts, D. (1998). On museums, culture and sustainable development. *Museums and sustainable communities: Canadian perspectives*, 21-27.
238. Xu, S., Brophy, S., Chang, R. (2013). Sustainability Tracking Survey Results. Summit on Sustainability in Museums. American Alliance of Museums, Professional Interest Committee on Green. Disponibil la: <http://www.sustainablemuseum.com/>.
239. Yigitcanlar, T., Dur, F. (2010). Developing a sustainability assessment model: The sustainable infrastructure, land-use, environment and transport model. *Sustainability*, 2, 321-340.
240. Ying-zi, L.J.S.L. (2011). Situations, Problems and Countermeasures: A Study On Exhibition, Education and Public Services of Museum, *Southeast Culture*, 1, 003.
241. Yuqin, D. (2008). The Role of Natural History Museums in the Promotion of Sustainable Development, *Museum International*, Vol. 60, No. 1-2, pp. 20-28.
242. Zaman, G., Goschin, Z. (2010). Multidisciplinaritate, interdisciplinaritate și transdisciplinaritate: abordări teoretice și implicații pentru strategia dezvoltării durabile postcriză. *Economie teoretică și aplicată*, 17(12), 553.
243. Zamfir, A., Corboș, R. (2012). Development of Cultural Services within the Knowledge Economy - Case Study on the Romanian Museums. *International Journal of Arts & Sciences*, 5(1), 399-409.
244. Zbucnea, A. (2008). Marketingul în slujba patrimoniului cultural. *București: Editura Universitară*.
245. Zbucnea, A. (2014). Rolul strategiilor de relații publice într-un muzeu, în *Practica relațiilor publice în muzee*, Zbucnea A. (coord.), București: Comunicare.ro.
246. XXX, Legea muzeelor și a colecțiilor publice nr. 311/2003, republicată.
247. XXX, Ordonanța de urgență nr. 189/2008 privind managementul instituțiilor publice de cultură.
248. XXX, Ordonanța 26/2005 privind managementul instituțiilor publice de cultură.
249. XXX, Hotărârea nr. 1301/2009 pentru aprobarea Regulamentului-cadru de organizare și desfășurare a concursului de proiecte de management, Regulamentului-cadru de organizare și desfășurare a evaluării managementului, modelului-cadru al caietului de obiective, modelului-cadru al raportului de activitate, precum și modelului-cadru recomandat pentru contractele de management, pentru instituțiile publice de cultură.



250. XXX, Ordin 2057/2007 pentru aprobarea Criteriilor și normelor de acreditare a muzeelor și a colecțiilor publice.
251. XXX, OMFP nr. 946/2005 pentru aprobarea Codului controlului intern/managerial, cuprinzând standardele de control intern/managerial la entitățile publice și pentru dezvoltarea sistemelor de control intern/managerial, actualizat.

## ANEXE

### Anexa nr. 1 Chestionar

---

*Acest chestionar face parte din cadrul tezei de doctorat intitulată „Managementul și dezvoltarea sustenabilă a muzeelor” și are ca scop formarea unei imagini cu privire la sustenabilitatea muzeelor din România. De asemenea, se anticipează că rezultatele acestei cercetări vor permite identificarea caracteristicilor muzeelor sustenabile și a factorilor de influență a sustenabilității.*

*În cadrul chestionarului sustenabilitatea este abordată ca fiind acea stare în care se obține raportul optim între maximizarea bunăstării sociale, culturale și economice și minimizarea impactului negativ asupra mediului natural.*

*Vă informăm că datele colectate în acest chestionar sunt confidențiale și, dacă vor fi publicate ulterior, nu vor permite asocierea cu muzeul dumneavoastră fără un acord prealabil exprimat.*

*Vă mulțumim pentru timpul acordat!*

---

Vă rugăm să evaluați gradul în care sunteți de acord cu afirmațiile de mai jos, folosind o scală de la 1 la 5, cu următoarea semnificație:

- 1 – Dezacord total
- 2 – Dezacord parțial
- 3 – Nici acord, nici dezacord
- 4 – Acord parțial
- 5 – Acord total

Nr. crt.	Afirmații	Răspuns				
	SUSTENABILITATEA CULTURALĂ	1	2	3	4	5
1.	Obiectele aflate în patrimoniul muzeului se află în stare foarte bună de conservare					
2.	Toate obiectele de patrimoniu sunt depozitate în condiții corespunzătoare					
3.	Există fișe de conservare pentru toate obiectele din patrimoniul muzeului					
4.	Există fișe analitice de evidență pentru toate obiectele din patrimoniul muzeului					
5.	Toate obiectele din patrimoniul muzeului sunt înregistrate în programul de evidență DOCPAT					
6.	Pe tot parcursul anului 2015 condițiile de microclimat s-au încadrat în limitele minime și maxime admise					
	SUSTENABILITATEA SOCIALĂ	1	2	3	4	5
7.	Obiectele de patrimoniu deținute de muzeu sunt expuse public în proporție foarte ridicată					
8.	Obiectele de patrimoniu care nu sunt expuse la sediu pot fi vizitate în cadrul unor expoziții organizate în alte locații sau muzee					
9.	Muzeul împrumută frecvent altor instituții lucrări din patrimoniul său care nu fac parte din expozițiile proprii					
10.	Muzeul are o colaborare bună cu presa					
11.	Evenimentele și activitățile organizate de muzeu sunt puternic mediatizate					
12.	Muzeul colaborează cu firme private pentru conceperea campaniilor de promovare					
13.	Expoziția permanentă / expozițiile permanente ale muzeului sunt foarte atractive pentru public					
14.	Toate obiectele din patrimoniul muzeului pot fi vizualizate pe site/blog în cadrul unor galerii foto și/sau tururi virtuale					
15.	Gradul de vizibilitate al muzeului în mediul on-line este ridicat					
16.	Pe pagina de Facebook, muzeul este evaluat de către vizitatori cu un număr mare de stele ( <i>selectați valoarea 1 dacă muzeul</i>					

	<i>nu are pagină de Facebook sau aceasta nu permite evaluarea de către vizitatori)</i>					
17.	Mesajele lăsate de vizitatori în cartea de impresii și/sau pe pagina de Facebook a muzeului sunt analizate în vederea adoptării unor măsuri de îmbunătățire					
18.	Populația locală este consultată și implicată în activitățile desfășurate de muzeu					
19.	Expozițiile și programele muzeului sunt accesibile și favorizează incluziunea					
20.	Spațiile și clădirile muzeului sunt puse la dispoziția comunității pentru organizarea unor evenimente, cum ar fi întâlniri și expoziții locale					
21.	Muzeul oferă oportunități pentru dobândirea de experiență în muncă și pentru formarea unor competențe					
22.	Oportunitățile de voluntariat oferite de muzeu sunt atractive pentru membrii comunității					
23.	Muzeul are ca și obiectiv atragerea de noi utilizatori și/sau grupuri dezavantajate					
24.	Muzeul are în vedere diversitatea în rândul personalului și a voluntarilor, pentru a reflecta structura comunității locale					
25.	Muzeul oferă programe educaționale participative și interactive					
	<b>SUSTENABILITATEA ECOLOGICĂ</b>	1	2	3	4	5
26.	Muzeul a implementat măsuri de eficientizare a consumului de energie electrică					
27.	Muzeul a implementat măsuri de eficientizare a consumului de energie termică					
28.	Muzeul a implementat măsuri de eficientizare a consumului de apă					
29.	Muzeul a implementat măsuri de eficientizare a consumului de materiale consumabile					
30.	Muzeul a implementat măsuri de eficientizare a consumului de combustibil					
31.	Muzeul folosește surse de energie regenerabile					
32.	Muzeul organizează expoziții / activități pe teme ecologice					

	SUSTENABILITATEA ECONOMICĂ	1	2	3	4	5
33.	Muzeul are o gamă foarte diversificată de produse aflată în vânzare la stand					
34.	Muzeul oferă o gamă largă de servicii vizitatorilor					
35.	Muzeul dispune de suficiente resurse financiare pentru îndeplinirea obiectivelor sale					
36.	Raportul dintre numărul anual de evenimente organizate de muzeu și numărul mediu de angajați este ridicat					
37.	Raportul dintre numărul anual de expoziții organizate de muzeu și numărul mediu de angajați este ridicat					
38.	Raportul dintre numărul anual de vizitatori înregistrat de muzeu și numărul mediu de angajați este ridicat					
39.	Raportul dintre numărul anual de vizitatori înregistrați pe site-ul/blogul muzeului și numărul mediu de angajați este ridicat ( <i>valoarea 1 dacă muzeul nu are site/blog</i> )					
40.	Raportul dintre veniturile proprii obținute anual de muzeu și numărul mediu de angajați este ridicat					
41.	Numărul mediu de vizitatori înregistrat de muzeu pe un metru pătrat suprafață de expunere este ridicat					
42.	Raportul dintre numărul total de vizitatori unici înregistrați pe site-ul muzeului și numărul de postări/articole publicate de muzeu pe site este ridicat ( <i>valoarea 1 dacă muzeul nu are site</i> )					
43.	Raportul dintre veniturile obținute de muzeu din vânzarea biletelor și numărul de obiecte expuse în muzeu este ridicat					
44.	Raportul dintre numărul anual de vizitatori și cheltuielile totale ale muzeului este ridicat					
45.	Raportul dintre numărul de obiecte expuse în muzeu și cheltuielile totale ale muzeului este ridicat					
46.	Pondere veniturilor proprii în veniturile totale încasate de muzeu este ridicată					
47.	Viteza de rotație a stocurilor de mărfuri este ridicată					
	GENERALE	1	2	3	4	5
48.	Principiile de sustenabilitate sunt explicate și promovate prin display-uri, expoziții și modul de utilizare al colecțiilor					

49.	Realizările muzeului în domeniul sustenabilității sunt făcute publice					
50.	Are loc compararea performanțelor muzeului în materie de sustenabilitate, cu performanțele altor muzee și organizații					
51.	Muzeul are fixate obiective în domeniul sustenabilității					
52.	Sunt adoptate măsuri pentru ca muzeul să devină sustenabil					
53.	Are loc evaluarea impactului proiectelor asupra mediului natural și social, în etapa de planificare a acestora					
54.	Personalul muzeului este instruit cu privire la problemele de mediu și practicile ecologice					
55.	Progresul înregistrat în raport cu obiectivele de sustenabilitate fixate este măsurat periodic					

### Informații despre organizație și respondent

56. Muzeul face parte dintr-un complex muzeal?

☐ Da

☐ Nu

57. Muzeul este:

☐ Privat

☐ Public

58. Muzeul este membru al Rețelei Naționale a Muzeelor din România?

☐ Da

☐ Nu

59. Tipul muzeului în funcție de importanța patrimoniului este:

☐ De importanță națională

☐ De importanță regională

☐ De importanță județeană

☐ De importanță locală

60. Profilul muzeului este:

☐ Științele naturii

☐ Artă

☐ Istorie

☐ Știință tehnică

și

☐ Etnografie

☐ Mixt

☐ Memoriale

☐ Arheologie

☐ Altul: \_\_\_\_\_

61. Instituția ierarhic superioară a muzeului este:

☐ Ministerul Culturii

☐ Consiliul Județean

☐ Un alt muzeu

☐ Alta: \_\_\_\_\_

☐ Consiliul Local

☐ O societate comercială / regie autonomă

☐ O universitate / facultate

☐ Muzeul nu are o instituție ierarhic superioară

62. Muzeul are personalitate juridică proprie?

☐ Da

☐ Nu

**63. Muzeul în care activați are:**

<input type="checkbox"/> Mai puțin de 11 angajați (muzeu foarte mic)	<input type="checkbox"/> Între 11 și 20 angajați (muzeu mic)
<input type="checkbox"/> Între 21 și 50 angajați (muzeu mediu)	<input type="checkbox"/> Între 51 și 150 angajați (muzeu mare)
<input type="checkbox"/> Peste 150 angajați (muzeu foarte mare)	

**64. Muzeul dispune de buget propriu de venituri și cheltuieli?**

☐ Da ☐ Nu (se va trece la întrebarea 67)

**65. Veniturile totale înregistrate de muzeu în anul 2015 au fost de:..... lei.**

**66. Cât la sută reprezintă veniturile proprii obținute de muzeu din veniturile totale?**

<input type="checkbox"/> Sub 6%	<input type="checkbox"/> Între 6% și 10%	<input type="checkbox"/> Între 11% și 20%	<input type="checkbox"/> Între 21% și 30%
<input type="checkbox"/> Între 31% și 40%	<input type="checkbox"/> Între 41% și 50%	<input type="checkbox"/> Între 51% și 60%	<input type="checkbox"/> Între 61% și 80%
<input type="checkbox"/> Peste 80%			

**67. Muzeul în care activați a fost deschis pentru vizitare în anul 2015?**

☐ Da ☐ A fost deschis doar parțial ☐ Nu (se va trece la întrebarea 69)

**68. În anul precedent, numărul de vizitatori înregistrat de muzeul în care activați a fost:**

<input type="checkbox"/> Sub 5.000	<input type="checkbox"/> Între 5.000 și 15.000	<input type="checkbox"/> Între 15.001 și 30.000
<input type="checkbox"/> Între 30.001 și 50.000	<input type="checkbox"/> Între 50.001 și 70.000	<input type="checkbox"/> Între 70.001 și 100.000
<input type="checkbox"/> Între 100.001 și 150.000	<input type="checkbox"/> Între 150.001 și 300.000	<input type="checkbox"/> Peste 300.000

**69. Numărul de obiecte aflate în patrimoniul muzeului la finalul anului 2015 a fost:**  
.....

**70. Care sunt principalele probleme care afectează sustenabilitatea muzeului dumneavoastră în prezent (mai multe variante posibile)?**

<input type="checkbox"/> Resurse financiare insuficiente	<input type="checkbox"/> Lipsa personalului de specialitate
<input type="checkbox"/> Sistemul legislativ aplicabil muzeelor	<input type="checkbox"/> Motivarea necorespunzătoare a angajaților
<input type="checkbox"/> Birocrație internă excesivă	<input type="checkbox"/> Birocrație excesivă în relație cu alte instituții
<input type="checkbox"/> Autonomie redusă a instituției	<input type="checkbox"/> Spațiu insuficient de depozitare și expunere
<input type="checkbox"/> Altele _____	

**71. De cât timp colaborați cu muzeul?**

☐ Sub un an ☐ 1 – 3 ani ☐ 3,1 – 7 ani ☐ 7,1 – 15 ani ☐ Peste 15 ani

**Date de contact:**

Funcția respondentului.....

Denumirea muzeului .....

Adresa muzeului .....

Adresa de e-mail a muzeului .....

***Vă mulțumim!***



## **Anexa nr. 2 Scrisoarea inițială adresată muzeelor**

*Stimată Doamnă / Stimate Domnule,*

Numele meu este Pop Izabela Luiza și sunt doctorand în cadrul Universității Babeș-Bolyai din Cluj-Napoca, domeniul management. Întrucât lucrez în cadrul Muzeului Județean de Artă «Centrul Artistic Baia Mare» de peste opt ani, proiectul meu de cercetare doctorală se axează pe identificarea modalităților prin care muzeele pot să-și îmbunătățească performanțele (atât cele economice, cât și cele socio-culturale). În acest context, am analizat relația dintre muzee și dezvoltarea sustenabilă, caracteristicile muzeelor sustenabile, factorii de influență a sustenabilității, precum și diverse strategii prin care muzeele pot deveni sustenabile. Pentru testarea ipotezelor formulate în urma studiului literaturii de specialitate, am elaborat un chestionar care cuprinde 71 de întrebări cu privire la sustenabilitatea culturală, socială, ecologică și economică a muzeelor.

În vederea colectării datelor necesare cercetării statistice, vă adresez rugămintea de a completa chestionarul de mai jos. Acesta este disponibil online și la următorul link:

<https://goo.gl/forms/rmXT891MY714JgYR2>

Dacă doriți să tipăriți sau să vizualizați chestionarul înainte de completare, puteți accesa următorul link:

[https://drive.google.com/open?id=0BzZ\\_j63Xq-nKRld3RU5SdIVJS00](https://drive.google.com/open?id=0BzZ_j63Xq-nKRld3RU5SdIVJS00)

Datorită caracterului multidisciplinar al întrebărilor, se recomandă completarea chestionarului de către managerii muzeelor sau de către alte persoane din conducere care au o viziune de ansamblu și dețin informații cu privire la toate procesele derulate de către muzeu.

Data limită de completare a acestui chestionar este 16 octombrie 2016.

Pentru orice nelămuriri sau informații suplimentare mă puteți contacta la telefon 0765228389 sau email [pop.izabela.luiza@gmail.com](mailto:pop.izabela.luiza@gmail.com)

Vă mulțumesc pentru cooperare și pentru contribuția adusă la această cercetare.

Cu deosebită stimă și considerațiune,

Drd. Izabela Pop

### Anexa nr. 3. Lista muzeelor contactate pe email conform informațiilor din baza de date CIMEC

Nr. Crt.	Denumire muzeu	Județ	Adresa de email	Manager / Director
1	Muzeul Național al Unirii Alba Iulia	Alba	<a href="mailto:mnuualba@yahoo.com">mnuualba@yahoo.com</a>	Gabriel Tiberiu Rustoiu
2	Muzeul de Științele Naturii Aiud și Muzeul de Istorie	Alba	<a href="mailto:muzeustiinte@aiud.ro">muzeustiinte@aiud.ro</a> <a href="mailto:stefanescuiulia@yahoo.com">stefanescuiulia@yahoo.com</a>	Paul Vasile Scroboță
3	Muzeul de Artă Religioasă "Reîntregirea"	Alba	<a href="mailto:muzeu@reintregirea.ro">muzeu@reintregirea.ro</a>	N/A
4	Muzeul "Avram Iancu"	Alba	<a href="mailto:primaria_cimpeni@yahoo.com">primaria_cimpeni@yahoo.com</a>	N/A
5	Casa Memorială "Lucian Blaga" și Muzeul Municipal "Ioan Raica"	Alba	<a href="mailto:contact@cclbsebes.ro">contact@cclbsebes.ro</a>	Constantin Șalapi
6	Muzeul Mineritului Aurifer	Alba	<a href="mailto:rosiamin1@yahoo.com">rosiamin1@yahoo.com</a>	
7	Complexul Muzeal Arad	Arad	<a href="mailto:office@museumarad.ro">office@museumarad.ro</a> <a href="mailto:pr@museumarad.ro">pr@museumarad.ro</a>	Peter Hügel
8	Muzeul de artă Arad	Arad	<a href="mailto:arta@museumarad.ro">arta@museumarad.ro</a>	Peter Hügel
9	Muzeul Orășenesc Lipova	Arad	<a href="mailto:lipova@museumarad.ro">lipova@museumarad.ro</a>	Peter Hügel
10	Muzeul tradițiilor slovacilor din Nădlac	Arad	<a href="mailto:office@dzscr.ro">office@dzscr.ro</a>	Andrei Lehotsky - Administrator
11	Muzeul Municipal Câmpulung	Argeș	<a href="mailto:office@muzeulcampulung.ro">office@muzeulcampulung.ro</a>	Alexandru Oprea
12	Muzeul Municipal Curtea de Argeș	Argeș	<a href="mailto:stefan.dumitrache@gmail.com">stefan.dumitrache@gmail.com</a>	Ștefan Dumitrache
13	Muzeul de etnografie Galeș	Argeș	<a href="mailto:acsg@satul-gales.ro">acsg@satul-gales.ro</a>	
14	Muzeul Viticulturii și Pomiculturii	Argeș	<a href="mailto:cmngolesti@yahoo.com">cmngolesti@yahoo.com</a>	Filofteia Luminița Pally
15	Muzeul etnografic "Prof. Constantin Năstase" – Cula Racovița	Argeș	<a href="mailto:centrulculturalmioveni@yahoo.com">centrulculturalmioveni@yahoo.com</a>	Culcuș Argentina Elena
16	Colecția muzeală sătească Mușătești	Argeș	<a href="mailto:cyd61ro@yahoo.com">cyd61ro@yahoo.com</a>	
17	Casa Memorială "George Topârceanu"	Argeș	<a href="mailto:muzeulcampulung@clicknet.ro">muzeulcampulung@clicknet.ro</a>	Alexandru Oprea
18	Muzeul Județean Argeș	Argeș	<a href="mailto:muzeuarges@yahoo.com">muzeuarges@yahoo.com</a>	Cornel Popescu
19	Complexul Muzeal "Iulian Antonescu"	Bacău	<a href="mailto:muzeuistorie_bacau@yahoo.com">muzeuistorie_bacau@yahoo.com</a>	Elena-Lăcrămioara Istina

20	Muzeul de Artă Bacău	Bacău	<a href="mailto:muzeudeartabacau@yahoo.com">muzeudeartabacau@yahoo.com</a>	Elena-Lăcrămioara Istina
21	Complexul Muzeal de Științele Naturii "Ion Borcea"	Bacău	<a href="mailto:muzstnatbc@yahoo.com">muzstnatbc@yahoo.com</a>	Gabriela Gurău
22	Muzeul de Artă Contemporană "George Apostu"	Bacău	<a href="mailto:cc.apostu@gmail.com">cc.apostu@gmail.com</a>	Gheorghe Popa
23	Colecția de etnografie "Antal Maria"	Bacău	<a href="mailto:antalmuzeum@freemail.hu">antalmuzeum@freemail.hu</a>	
24	Punct Muzeal Helegiu	Bacău	<a href="mailto:samhelegiu@yahoo.com">samhelegiu@yahoo.com</a>	
25	Muzeul Sătesc Școlar Măgura	Bacău	<a href="mailto:scoala-emil-bradescu@yahoo.com">scoala-emil-bradescu@yahoo.com</a>	
26	Colecția Fundației Naționale "George Călinescu"	Bacău	<a href="mailto:cthciobanu@yahoo.com">cthciobanu@yahoo.com</a>	Constantin Theodor Ciobanu
27	Muzeul Municipal de Istorie	Bacău	<a href="mailto:muzmunonesti@yahoo.com">muzmunonesti@yahoo.com</a>	Ioan Vasiliu
28	Colecția "Casa Bunicilor"	Bacău	<a href="mailto:scoala_palanca@yahoo.com">scoala_palanca@yahoo.com</a>	
29	Monumentul-muzeu "Măgura"	Bacău	<a href="mailto:primus_optimus_endimion@yahoo.com">primus_optimus_endimion@yahoo.com</a>	
30	Muzeul Municipal Beiuș	Bihor	<a href="mailto:muzeu.beius@yahoo.com">muzeu.beius@yahoo.com</a>	
31	Muzeul de Etnografie "Horea și Aurel Flutur"	Bihor	<a href="mailto:aurel.flutur@yahoo.com">aurel.flutur@yahoo.com</a>	
32	Colecția de Etnografie Galoșpetreu	Bihor	<a href="mailto:kerigaspar@freemail.hu">kerigaspar@freemail.hu</a>	
33	Colecția muzeală a Episcopiei Romano-Catolice Oradea	Bihor	<a href="mailto:fodor_joseph@freemail.hu">fodor_joseph@freemail.hu</a>	
34	Muzeul Memorial "Ady Endre"	Bihor	<a href="mailto:istorie@mtariicrisurilor.ro">istorie@mtariicrisurilor.ro</a>	Aurel Chiriac
35	Muzeul Țării Crișurilor	Bihor	<a href="mailto:contact@mtariicrisurilor.ro">contact@mtariicrisurilor.ro</a>	Aurel Chiriac
36	Muzeul Memorial Kazinczy Ferenc, Fráter Lóránd și Csiha Kálmán	Bihor	<a href="mailto:muzeusimian@gmail.com">muzeusimian@gmail.com</a>	
37	Muzeul de Științe Naturale Tinca	Bihor	<a href="mailto:berkesandor@gmail.com">berkesandor@gmail.com</a>	
38	Muzeul Orășenesc de Istorie și Etnografie "Andrássy Ernő"	Bihor	<a href="mailto:primaria.valealuumihai@qjbihor.ro">primaria.valealuumihai@qjbihor.ro</a>	
39	Complexul Muzeal Bistrița-Năsăud	Bistrița-Năsăud	<a href="mailto:complexmuzealbn@yahoo.com">complexmuzealbn@yahoo.com</a>	Gavrilaş Vasilichi George Alexandru
40	Punct muzeal Ciceu Mihăiești	Bistrița-Năsăud	<a href="mailto:muresancm@gmail.com">muresancm@gmail.com</a>	
41	Muzeul Grăniceresc Năsăudean	Bistrița-Năsăud	<a href="mailto:muzeu_gr@yahoo.com">muzeu_gr@yahoo.com</a>	Dan Lucian Vaida
42	Muzeul de Artă Comparată	Bistrița-Năsăud	<a href="mailto:maximdumitras@macsb.ro">maximdumitras@macsb.ro</a> <a href="mailto:contact@macsb.ro">contact@macsb.ro</a>	Gavrilaş Vasilichi George Alexandru

43	Muzeul Județean Botoșani	Botoșani	<a href="mailto:istorie@muzeubt.ro">istorie@muzeubt.ro</a>	Aurel Melniciuc
44	Colecția muzeală "Ioan Siminicianu"	Botoșani	<a href="mailto:ioansiminicianu@yahoo.com">ioansiminicianu@yahoo.com</a>	
45	Muzeul Nordului	Botoșani	<a href="mailto:ioneldavid@yahoo.com">ioneldavid@yahoo.com</a> <a href="mailto:salut@nordul.ro">salut@nordul.ro</a>	
46	Muzeul de Științe Naturii Dorohoi	Botoșani	<a href="mailto:sectia.stiinte@yahoo.com">sectia.stiinte@yahoo.com</a>	Aurel Melniciuc
47	Muzeul Memorial "George Enescu"	Botoșani	<a href="mailto:enescu@muzeubt.ro">enescu@muzeubt.ro</a>	Aurel Melniciuc
48	Colecția muzeală sătească Ibănești	Botoșani	<a href="mailto:consiliulibanesti@yahoo.com">consiliulibanesti@yahoo.com</a>	
49	Memorialul Ipotești - Centrul Național de Studii "Mihai Eminescu"	Botoșani	<a href="mailto:m.ipotesti@gmail.com">m.ipotesti@gmail.com</a>	Miluță Jîjîie
50	Expoziția Memorială „Moș Dumitru”	Brăila	<a href="mailto:vadeni@portal.ro">vadeni@portal.ro</a>	
51	Casa Memorială "D. P. Perpessicius"	Brăila	<a href="mailto:zamfir_balan@operamail.com">zamfir_balan@operamail.com</a>	Ionel Cîdea
52	Muzeul Brăilei „Carol I”	Brăila	<a href="mailto:sediu@MuzeulBrailei.ro">sediu@MuzeulBrailei.ro</a>	Ionel Cîdea
53	Muzeul Brăilei. Centrul de Cultură "Nicăpetre"	Brăila	<a href="mailto:amira@operamail.com">amira@operamail.com</a>	Ionel Cîdea
54	Muzeul Brăilei. Secția de Științe Naturii	Brăila	<a href="mailto:mzbr_stn@yahoo.com">mzbr_stn@yahoo.com</a>	Ionel Cîdea
55	Casa Memorială "Fănuș Neagu"	Brăila	<a href="mailto:bccgradistea@yahoo.com">bccgradistea@yahoo.com</a>	
56	Muzeul Ianca	Brăila	<a href="mailto:ionmbarbuceanu@yahoo.ro">ionmbarbuceanu@yahoo.ro</a>	
57	Castelul Bran	Brașov	<a href="mailto:office@bran-castle.com">office@bran-castle.com</a> <a href="mailto:contact@muzeul-bran.ro">contact@muzeul-bran.ro</a>	Alexandru Priscu
58	Casa Memorială "Ștefan Baciu"	Brașov	<a href="mailto:casa_stefanbaciu@yahoo.com">casa_stefanbaciu@yahoo.com</a>	Valer Rus
59	Muzeul "Casa Mureșenilor"	Brașov	<a href="mailto:casa_muresenilor@yahoo.com">casa_muresenilor@yahoo.com</a>	Valer Rus
60	Colecția muzeală de argintărie a Casei Parohiale Evanghelice Brașov	Brașov	<a href="mailto:schwarze.kirche@brasovia.ro">schwarze.kirche@brasovia.ro</a>	Prim-Preot Christian Plajer
61	Muzeul "Prima Școală Românească"	Brașov	<a href="mailto:contact@primascoalaromaneasca.ro">contact@primascoalaromaneasca.ro</a>	Pr. Prof. Dr. Vasile Oltean
62	Muzeul de Etnografie Brașov	Brașov	<a href="mailto:muzeu@etnobrasov.ro">muzeu@etnobrasov.ro</a>	Ligia Fulga
63	Muzeul de Artă Brașov	Brașov	<a href="mailto:contact@muzeulartav.ro">contact@muzeulartav.ro</a>	Bartha Árpád
64	Muzeul Județean de Istorie Brașov	Brașov	<a href="mailto:mjistoriebv@rdslink.ro">mjistoriebv@rdslink.ro</a>	Nicolae Pepene
65	Punct muzeistic etnografic Breaza	Brașov	<a href="mailto:secretariat@primariabreaza.ro">secretariat@primariabreaza.ro</a>	
66	Muzeul Țării Făgărașului "Valer Literat"	Brașov	<a href="mailto:muzeufagaras@yahoo.com">muzeufagaras@yahoo.com</a>	Elena Băjenaru
67	Muzeul Etnografic Hărman	Brașov	<a href="mailto:vatraharmanului@yahoo.com">vatraharmanului@yahoo.com</a>	
68	Colecția Mitropolit Antonie Plămădeală - Mănăstirea Brâncoveanu	Brașov	<a href="mailto:manastirea_brancoveanu@yahoo.com">manastirea_brancoveanu@yahoo.com</a>	Arhimandrit Ilarion Urs

69	Muzeul Parlamentului	București	<a href="mailto:muzeulparlamentului@gmail.com">muzeulparlamentului@gmail.com</a>	
70	Muzeul Național al Literaturii Române	București	<a href="mailto:relatiipublice@mnlr.ro">relatiipublice@mnlr.ro</a>	Ioan Cristescu
71	Muzeul Municipiului București	București	<a href="mailto:relatiipublice@muzeulbucurestiului.ro">relatiipublice@muzeulbucurestiului.ro</a>	Adrian Majuru
72	Colecția de Antichități a Institutului de Arheologie "Vasile Pârvan"	București	<a href="mailto:iab_vparvan@yahoo.com">iab_vparvan@yahoo.com</a>	Alexandru Vulpe
73	Expoziția permanentă Palatul Voievodal "Curtea Veche"	București	<a href="mailto:muzeucurteaveche@yahoo.com">muzeucurteaveche@yahoo.com</a>	Adrian Majuru
74	Muzeul Național de Artă al României	București	<a href="mailto:secretariat@art.museum.ro">secretariat@art.museum.ro</a>	Călin Stegorean
75	Muzeul "Frederic Storck și Cecilia Cuțescu-Storck"	București	<a href="mailto:muzeul.storck@muzeulbucurestiului.ro">muzeul.storck@muzeulbucurestiului.ro</a>	Adrian Majuru
76	Muzeul Băncii Naționale a României	București	<a href="mailto:muzeul@bnro.ro">muzeul@bnro.ro</a>	
77	Muzeul Căilor Ferate Române	București	<a href="mailto:muzeulcfr@yahoo.com">muzeulcfr@yahoo.com</a>	
78	Muzeul Național al Satului "Dimitrie Gusti"	București	<a href="mailto:contact@muzeul-satului.ro">contact@muzeul-satului.ro</a> <a href="mailto:julia.grumazescu@muzeul-satului.ro">julia.grumazescu@muzeul-satului.ro</a>	Paula Popoiu
79	Muzeul de Artă "Vasile Grigore - pictor și colecționar"	București	<a href="mailto:muzeul_v_grigore@yahoo.com">muzeul_v_grigore@yahoo.com</a>	Viorel Mihail Rău
80	Muzeul de Artă Populară "Prof. Dr. Nicolae Minovici"	București	<a href="mailto:muzeul.minovici@muzeulbucurestiului.ro">muzeul.minovici@muzeulbucurestiului.ro</a>	Adrian Majuru
81	Muzeul Militar Național "Regele Ferdinand I"	București	<a href="mailto:relatii_publice@muzeulmilitar.ro">relatii_publice@muzeulmilitar.ro</a> <a href="mailto:director@muzeulmilitar.ro">director@muzeulmilitar.ro</a>	Olimpiu Manuel Glodarenco
82	Muzeul Național "George Enescu"	București	<a href="mailto:office@georgeenescu.ro">office@georgeenescu.ro</a> <a href="mailto:muzeu.enescu@rdsmail.ro">muzeu.enescu@rdsmail.ro</a>	Cristina Andrei
83	Muzeul Național al Hărților și Cărții Vechi	București	<a href="mailto:muzeulhartilor@yahoo.com">muzeulhartilor@yahoo.com</a>	Ovidiu Dumitru
84	Muzeul Național al Pompierilor	București	<a href="mailto:contact@muzeulpompierilor.ro">contact@muzeulpompierilor.ro</a>	Vasile Bălan
85	Muzeul Național al Țăranului Român	București	<a href="mailto:vsnitulescu@yahoo.co.uk">vsnitulescu@yahoo.co.uk</a> <a href="mailto:info@muzeultaranuluiroman.ro">info@muzeultaranuluiroman.ro</a>	Virgil Ștefan Nițulescu
86	Muzeul Național Cotroceni	București	<a href="mailto:relatiipublice@muzeulcotroceni.ro">relatiipublice@muzeulcotroceni.ro</a> <a href="mailto:secretariat@muzeulcotroceni.ro">secretariat@muzeulcotroceni.ro</a>	Ștefania Dinu
87	Muzeul Național de Artă Contemporană	București	<a href="mailto:info@mnac.ro">info@mnac.ro</a>	Călin Dan
88	Muzeul Național de Istorie a României	București	<a href="mailto:direct@mnir.ro">direct@mnir.ro</a> <a href="mailto:edpr@mnir.ro">edpr@mnir.ro</a>	Ernest Oberländer-Târnoveanu
89	Muzeul Național de Istorie Naturală "Grigore Antipa"	București	<a href="mailto:popaluis@antipa.ro">popaluis@antipa.ro</a>	Luis Ovidiu Popa
90	Muzeul Național Filatelic	București	<a href="mailto:info@muzeulfilatelic.r">info@muzeulfilatelic.r</a>	
91	Muzeul Național Geologic	București	<a href="mailto:elvira_const@yahoo.com">elvira_const@yahoo.com</a>	Ștefan Grigorescu
92	Muzeul Național Tehnic "Prof. ing. Dimitrie Leonida"	București	<a href="mailto:laura.albani@electricaserv.ro">laura.albani@electricaserv.ro</a>	Maria Laura Albani

93	Muzeul Regiei Autonome de Transport București (RATB)	București	<a href="mailto:info@ratb.ro">info@ratb.ro</a>	
94	Muzeul Sportului din România	București	<a href="mailto:muzeul.sportului@mts.ro">muzeul.sportului@mts.ro</a>	
95	Muzeul Teatrului Național "I.L. Caragiale"	București	<a href="mailto:tnbcomunicare@gmail.com">tnbcomunicare@gmail.com</a>	
96	Muzeul Telecomunicațiilor	București	<a href="mailto:melania.nandrea@ancom.org.ro">melania.nandrea@ancom.org.ro</a>	
97	Muzeul Universității Politehnice	București	<a href="mailto:muzeuupb@gmail.com">muzeuupb@gmail.com</a> <a href="mailto:muzeu_upb@yahoo.com">muzeu_upb@yahoo.com</a>	Ioan Vasile Buiu
98	Muzeul Județean Buzău	Buzău	<a href="mailto:home@muzeubuzau.ro">home@muzeubuzau.ro</a>	Laurențiu Grigoraș
99	Muzeul Municipal Râmnicu Sărat	Buzău	<a href="mailto:muzeulrms@yahoo.com">muzeulrms@yahoo.com</a>	Neculae Marius
100	Muzeul Dunării de Jos	Călărași	<a href="mailto:coslogeni@yahoo.com">coslogeni@yahoo.com</a>	Marian Neagu
101	Muzeul Civilizației Gumelnița	Călărași	<a href="mailto:muzeulcivilizatieigumelnita@yahoo.com">muzeulcivilizatieigumelnita@yahoo.com</a>	Theodor Zavalas
102	Muzeul Județean de Etnografie și al Regimentului de Graniță	Caraș-Severin	<a href="mailto:mjergcaransebes@yahoo.com">mjergcaransebes@yahoo.com</a> <a href="mailto:muzeu_caransebes@yahoo.com">muzeu_caransebes@yahoo.com</a>	Adrian Ardeț
103	Colecția Țăranului Cărașan	Caraș-Severin	<a href="mailto:casaculturala_cacova@yahoo.com">casaculturala_cacova@yahoo.com</a>	
104	Muzeul Banatului Montan	Caraș-Severin	<a href="mailto:office@muzeulbanatuluimontan.ro">office@muzeulbanatuluimontan.ro</a>	Dumitru Țicu
105	Muzeul Cineastului Amator	Caraș-Severin	<a href="mailto:muzeulcineastului@yahoo.com">muzeulcineastului@yahoo.com</a>	
106	Muzeul Școlar de Geografie Literară "Tiberiu Boșcaiu"	Caraș-Severin	<a href="mailto:muzeulgeografieliteratboscaiu@yahoo.com">muzeulgeografieliteratboscaiu@yahoo.com</a>	Daniela Chelbea
107	Punct muzeal Victor Tatău	Caraș-Severin	<a href="mailto:victor.tautu@yahoo.com">victor.tautu@yahoo.com</a>	Victor Tăutu
108	Muzeul Etnografic al Văii Arieșului. Asociația Culturală Octavian Păcurar	Cluj	<a href="mailto:acop.ngo@gmail.com">acop.ngo@gmail.com</a>	
109	Muzeul Memorial "Octavian Goga"	Cluj	<a href="mailto:muzeu.goga@yahoo.com">muzeu.goga@yahoo.com</a>	Ioana Lidia Ilea
110	Colecția de Istorie a Farmaciei	Cluj	<a href="mailto:secretariat@mnit.museum.utcluj.ro">secretariat@mnit.museum.utcluj.ro</a>	Carmen Ciongradi
111	Muzeul "Poarta de su' Feleac"	Cluj	<a href="mailto:capusan.gheorghe@yahoo.ro">capusan.gheorghe@yahoo.ro</a>	Gheorghe Căpușan
112	Muzeul de Artă Cluj-Napoca	Cluj	<a href="mailto:macn@cluj.astral.ro">macn@cluj.astral.ro</a>	Lucian Nastasă-Kovács
113	Muzeul de Mineralogie al Universității "Babeș-Bolyai"	Cluj	<a href="mailto:danapop@bioge.ubbcluj.ro">danapop@bioge.ubbcluj.ro</a>	
114	Muzeul de Paleontologie-Stratigrafie al Universității "Babeș-Bolyai"	Cluj	<a href="mailto:sliana@bioge.ubbcluj.ro">sliana@bioge.ubbcluj.ro</a>	
115	Muzeul Etnografic al Transilvaniei	Cluj	<a href="mailto:contact@muzeul-etnografic.ro">contact@muzeul-etnografic.ro</a>	Tudor Sălăgean

116	Muzeul Național de Istorie a Transilvaniei	Cluj	<a href="mailto:secretariat@mnit.ro">secretariat@mnit.ro</a>	Carmen Ciongradi
117	Muzeul Universității "Babeș-Bolyai"	Cluj	<a href="mailto:amstan@staff.ubbcluj.ro">amstan@staff.ubbcluj.ro</a>	
118	Muzeul Zoologic al Universității "Babeș-Bolyai"	Cluj	<a href="mailto:dceuca@biolog.ubbcluj.ro">dceuca@biolog.ubbcluj.ro</a>	
119	Muzeul Municipal Dej	Cluj	<a href="mailto:c_albinetz@yahoo.com">c_albinetz@yahoo.com</a>	Constantin Albinet
120	Muzeul Apei	Cluj	<a href="mailto:rajac@rajaccj.ro">rajac@rajaccj.ro</a>	
121	Muzeul de Istorie Gherla	Cluj	<a href="mailto:mihaimester@personal.ro">mihaimester@personal.ro</a>	Mihai Meșter
122	Colecția Kelemen Ana – "Muzeul Puci"	Cluj	<a href="mailto:tunde.csata@wvi.org">tunde.csata@wvi.org</a> <a href="mailto:csata_tunde@yahoo.fr">csata_tunde@yahoo.fr</a>	Kelemen Ana
123	Colecția muzeală a Mănăstirii Nicula	Cluj	<a href="mailto:manastireanicula@yahoo.com">manastireanicula@yahoo.com</a>	Arhim. Andrei Coroian
124	Muzeul de Istorie Turda	Cluj	<a href="mailto:muzeulturda@yahoo.com">muzeulturda@yahoo.com</a>	Mariana Pâslaru
125	Muzeul de Istorie Națională și Arheologie	Constanța	<a href="mailto:minaconstanta@gmail.com">minaconstanta@gmail.com</a>	Gabriel Custurea
126	Casa tătarească "Zulfie Totay", Fundația İnsanlık - Omenia	Constanța	<a href="mailto:fundatiaomenia@yahoo.com">fundatiaomenia@yahoo.com</a>	Seidali Zulfie
127	Complexul Muzeal de Științele ale Naturii	Constanța	<a href="mailto:office@delfinariu.ro">office@delfinariu.ro</a>	Adrian Bîlbă
128	Muzeul de Artă Constanța	Constanța	<a href="mailto:muzeuartacta@yahoo.com">muzeuartacta@yahoo.com</a>	Doina Pauleanu
129	Muzeul de Artă Populară Constanța	Constanța	<a href="mailto:muzeuetno@yahoo.com">muzeuetno@yahoo.com</a>	Maria Magiru
130	Muzeul Mării	Constanța	<a href="mailto:muzeulmarii@delfinariu.ro">muzeulmarii@delfinariu.ro</a>	Adrian Bîlbă
131	Muzeul Marinei Române	Constanța	<a href="mailto:naval.museum@yahoo.com">naval.museum@yahoo.com</a>	Marius Rohart
132	Muzeul Militar Național "Regele Ferdinand I". Filiala Constanța	Constanța	<a href="mailto:scurtucostin@yahoo.com">scurtucostin@yahoo.com</a> <a href="mailto:muzeulmilitarconstanta@yahoo.com">muzeulmilitarconstanta@yahoo.com</a>	Costin Scurtu
133	Muzeul Portului Constanța	Constanța	<a href="mailto:gvarsami@constantza-port.ro">gvarsami@constantza-port.ro</a>	George Varsami
134	Punct muzeal al Uniunii Democrate a Tătarilor Turcomanulmani din România	Constanța	<a href="mailto:udttmr@yahoo.com">udttmr@yahoo.com</a>	
135	Colecția muzeală a Mănăstirii Ortodoxe Dervent	Constanța	<a href="mailto:manastirea_dervent2003@yahoo.com">manastirea_dervent2003@yahoo.com</a>	
136	Muzeul Carsium	Constanța	<a href="mailto:muzeu_carsium@digital-net.ro">muzeu_carsium@digital-net.ro</a>	Gabriel Custurea
137	Muzeul de Arheologie "Callatis"	Constanța	<a href="mailto:muzeul_callatis@yahoo.com">muzeul_callatis@yahoo.com</a>	Sorin Marcel Colesniuc
138	Muzeul Național al Carpaților Răsăriteni	Covasna	<a href="mailto:secretariat@mncr.ro">secretariat@mncr.ro</a>	Valerii Kavruk
139	Muzeul Depresiunii Baraolt	Covasna	<a href="mailto:erdovidekmuzeuma@yahoo.com">erdovidekmuzeuma@yahoo.com</a>	Vargha Mihály



140	Casa Memorială "Benedek Elek"	Covasna	<a href="mailto:szpitta@yahoo.com">szpitta@yahoo.com</a>	
141	Muzeul Etnografic "Haszmann Pál"	Covasna	<a href="mailto:hpmuzeum@yahoo.com">hpmuzeum@yahoo.com</a>	Vargha Mihály
142	Colecția publică de drept privat de interes regional a Asociației Vadon	Covasna	<a href="mailto:vadon@vadon.ro">vadon@vadon.ro</a>	Demeter János
143	Muzeul Național Secuiesc	Covasna	<a href="mailto:office.szn@gmail.com">office.szn@gmail.com</a>	Vargha Mihály
144	Muzeul Spiritualității Românești	Covasna	<a href="mailto:prsebastianparvu@yahoo.com">prsebastianparvu@yahoo.com</a>	
145	Muzeul Breslelor "Incze László"	Covasna	<a href="mailto:dimenyattila.szn@gmail.com">dimenyattila.szn@gmail.com</a>	Vargha Mihály
146	Muzeul "Mikes Kelemen"	Covasna	<a href="mailto:tunde_mikes@yahoo.com">tunde_mikes@yahoo.com</a>	
147	Muzeul Etnografic Ceangăiesc	Covasna	<a href="mailto:petibotond@gmail.com">petibotond@gmail.com</a> <a href="mailto:csangomuzeum@gmail.com">csangomuzeum@gmail.com</a>	
148	Colecția muzeală a Mănăstirii Ortodoxe Dealu	Dâmbovița	<a href="mailto:manastireadealu@yahoo.com">manastireadealu@yahoo.com</a> <a href="mailto:contact@manastireadealu.ro">contact@manastireadealu.ro</a>	Veronica Preda
149	Muzeul sătesc "Casa părintească. Altarul"	Dâmbovița	<a href="mailto:cristinamarin@mac.com">cristinamarin@mac.com</a>	Gioni Badea
150	Complexul Național Muzeal "Curtea Domnească"	Dâmbovița	<a href="mailto:contact@muzee-dambovitene.ro">contact@muzee-dambovitene.ro</a>	Ovidiu Cârștina
151	Punct muzeal Malu cu Flori	Dâmbovița	<a href="mailto:primaria.malu@yahoo.com">primaria.malu@yahoo.com</a>	
152	Muzeul Comunității Bulgarilor	Dâmbovița	<a href="mailto:asociatia@zaedno.ro">asociatia@zaedno.ro</a>	
153	Colecția muzeală a Mănăstirii Ortodoxe Viforâta	Dâmbovița	<a href="mailto:manastireaviforata@yahoo.com">manastireaviforata@yahoo.com</a>	Mihaela Grăjdaru
154	Punct muzeal Vulcana-Pandele	Dâmbovița	<a href="mailto:vulcanapandele@dc.rio">vulcanapandele@dc.rio</a>	
156	Casa de Cultură „Traian Demetrescu”	Dolj	<a href="mailto:tradem@tradem.ro">tradem@tradem.ro</a>	Mitu Elena-Luiza
157	Muzeul de Artă Craiova	Dolj	<a href="mailto:muzeuartacv@yahoo.com">muzeuartacv@yahoo.com</a>	Emilian Ștefărtă
158	Muzeul Olteniei	Dolj	<a href="mailto:office@muzeulolteniei.ro">office@muzeulolteniei.ro</a> <a href="mailto:muzeulolteniei@yahoo.com">muzeulolteniei@yahoo.com</a>	Florin Ridiche
159	Muzeul Olteniei. Secția de Etnografie "Casa Băniei"	Dolj	<a href="mailto:etnografie_sectie@muzeulolteniei.ro">etnografie_sectie@muzeulolteniei.ro</a>	Florin Ridiche
160	Muzeul Olteniei. Secția de Istorie-Arheologie	Dolj	<a href="mailto:istorie_arheologie@muzeulolteniei.ro">istorie_arheologie@muzeulolteniei.ro</a>	Florin Ridiche
161	Muzeul Olteniei. Secția de Științele Naturii	Dolj	<a href="mailto:stiintele_naturii@muzeulolteniei.ro">stiintele_naturii@muzeulolteniei.ro</a>	Florin Ridiche
162	Muzeul de Istorie "Paul Păltănea"	Galați	<a href="mailto:muzeuistoriegalati@yahoo.com">muzeuistoriegalati@yahoo.com</a>	Cristian-Dragoș Căldăraru
163	Complexul Muzeal de Științele Naturii "Răzvan Angheluță"	Galați	<a href="mailto:contactl@cmsngl.ro">contactl@cmsngl.ro</a>	Mădălin Șerban
164	Muzeul "Casa Cuza Vodă"	Galați	<a href="mailto:muzeuistorie@yahoo.com">muzeuistorie@yahoo.com</a>	Cristian-Dragoș Căldăraru

165	Muzeul de Artă Vizuală	Galați	<a href="mailto:office@mavgl.ro">office@mavgl.ro</a>	Dan Nanu Basarab
166	Muzeul Istoriei, Culturii și Spiritualității Creștine de la Dunărea de Jos	Galați	<a href="mailto:muzeuadj@yahoo.ro">muzeuadj@yahoo.ro</a>	Cosmin Ilie
167	Colecția muzeală Odaia Manolache	Galați	<a href="mailto:h_feliciandi@yahoo.com">h_feliciandi@yahoo.com</a>	
155	Muzeul de Artă și Etnografie	Galați	<a href="mailto:muzartcalafat@yahoo.com">muzartcalafat@yahoo.com</a>	Alexandru Pârvan
168	Muzeul-viu "Vatra cu Dor"	Galați	<a href="mailto:paulbutagalati@yahoo.com">paulbutagalati@yahoo.com</a>	Paul Buța
169	Muzeul de Istorie "Teodor Cincu" Tecuci	Galați	<a href="mailto:muzeultecuci@yahoo.com">muzeultecuci@yahoo.com</a>	Doru Parascan
170	Muzeul Județean "Teohari Antonescu"	Giurgiu	<a href="mailto:muzeuljudeteangiurgiu@gmail.com">muzeuljudeteangiurgiu@gmail.com</a>	Dan Mucenic
171	Muzeul Școlii nr. 4 "Mihai Eminescu" Giurgiu	Giurgiu	<a href="mailto:scoala_mihai_eminescu@yahoo.com">scoala_mihai_eminescu@yahoo.com</a>	
172	Colecția Muzeală Iepurești	Giurgiu	<a href="mailto:scoalaiepuresti@yahoo.com">scoalaiepuresti@yahoo.com</a>	
173	Muzeul de Artă și Tehnică Populară "Vânătorii Mici"	Giurgiu	<a href="mailto:m.arth.vanatorii.mici@gmail.com">m.arth.vanatorii.mici@gmail.com</a>	
174	Colecția muzeală a Mănăstirii Lainici	Gorj	<a href="mailto:manastirealainici@yahoo.com">manastirealainici@yahoo.com</a>	Ioachim Pârvulescu
175	Muzeul Județean Gorj "Alexandru Ștefulescu"	Gorj	<a href="mailto:muzeulgorjului@gmail.com">muzeulgorjului@gmail.com</a>	Dumitru Hortopan
176	Colecția muzeală "Maria Apostol"	Gorj	<a href="mailto:primariaruncu@yahoo.com">primariaruncu@yahoo.com</a>	
177	Punct muzeal Armășeni	Harghita	<a href="mailto:karolyveronika@yahoo.com">karolyveronika@yahoo.com</a>	
178	Casa-Muzeu Bisericani	Harghita	<a href="mailto:denesbalazsi@freemail.hu">denesbalazsi@freemail.hu</a>	
179	Casa memorială BORSOS MIKLÓS	Harghita	<a href="mailto:borsosg@clicknet.ro">borsosg@clicknet.ro</a>	Borsos Géza József
180	Muzeul Orășenesc "Molnár István"	Harghita	<a href="mailto:mimuzeum@gmail.com">mimuzeum@gmail.com</a>	Zsolt Körösfői
181	Muzeul Pălăriilor de Paie	Harghita	<a href="mailto:szkhe@yahoo.com">szkhe@yahoo.com</a> <a href="mailto:lajos80@freemail.hu">lajos80@freemail.hu</a>	Szocs Ludovic
182	Colecția muzeală sătească Dănești	Harghita	<a href="mailto:danjalvakultur@gmail.com">danjalvakultur@gmail.com</a>	
183	Gospodăria țărănească-muzeu Gălăuțaș-Pârâu	Harghita	<a href="mailto:lonelflorinmicu@yahoo.com">lonelflorinmicu@yahoo.com</a>	
184	Muzeul "Tarisznyás Márton"	Harghita	<a href="mailto:muzeum@tmmuzeum.ro">muzeum@tmmuzeum.ro</a>	Csergő Tibor András
185	Colecția muzeală Mădăraș	Harghita	<a href="mailto:maria.tanko@freemail.hu">maria.tanko@freemail.hu</a>	Tankó-Molnár Mária-Terézia
186	Muzeul Oltului și al Mureșului Superior	Harghita	<a href="mailto:mcr_hr@yahoo.com">mcr_hr@yahoo.com</a>	Valerii Kavruk
187	Muzeul Secuiesc al Ciucului	Harghita	<a href="mailto:miko@csszm.ro">miko@csszm.ro</a>	Gyarmati Zsolt
188	Muzeul "Haáz Rezső"	Harghita	<a href="mailto:info@hrmmuzeum.ro">info@hrmmuzeum.ro</a>	Zoltan Miklo
189	Casă etnografică ceangăiască Pălăniș-Ciuc	Harghita	<a href="mailto:lepeseformakban@vipmail.hu">lepeseformakban@vipmail.hu</a>	Timár Károly

190	Casa Muzeală Satu Mare	Harghita	<a href="mailto:kolik@marefalva.ro">kolik@marefalva.ro</a>	Kovács Piroska
191	Colecția muzeală privată	Harghita	<a href="mailto:mtlinda82@gmail.com">mtlinda82@gmail.com</a>	Majorchik Iren
192	Colecția muzeală sătească Sândominic	Harghita	<a href="mailto:kulturhazdomokos@yahoo.com">kulturhazdomokos@yahoo.com</a>	
193	Colecția etnografică "Casa cu amintiri" - Doina Dobrean	Harghita	<a href="mailto:dadobrean@yahoo.fr">dadobrean@yahoo.fr</a> <a href="mailto:doinadobrean@yahoo.com">doinadobrean@yahoo.com</a>	Doina Dobrean
194	Muzeul de Etnografie Toplița	Harghita	<a href="mailto:primtop@toplita.ro">primtop@toplita.ro</a>	
195	Muzeul Aurului	Hunedoara	<a href="mailto:muzeulauruluibrad@gmail.ro">muzeulauruluibrad@gmail.ro</a>	Gherman Petre Lucian
196	Muzeul Civilizației Dacice și Romane	Hunedoara	<a href="mailto:muzeucdr.deva@gmail.com">muzeucdr.deva@gmail.com</a> <a href="mailto:muzeu.deva.relatiipublice@gmail.com">muzeu.deva.relatiipublice@gmail.com</a>	Liliana Țolaș
197	Muzeul de Arheologie, Istorie și Etnografie Hunedoara	Hunedoara	<a href="mailto:maiehunedoara@yahoo.com">maiehunedoara@yahoo.com</a>	Sorin Tincu
198	Muzeul Momârlanilor	Hunedoara	<a href="mailto:bujoriidemunte@gmail.com">bujoriidemunte@gmail.com</a>	Elena Mălinesc Și Petru Gălățan
199	Colecția "Elisabeta și Gheorghe Ciutacu"	Ialomița	<a href="mailto:stefandina@gmail.com">stefandina@gmail.com</a>	
200	Muzeul Municipal Fetești	Ialomița	<a href="mailto:casaculturafetesti@yahoo.com">casaculturafetesti@yahoo.com</a>	Mariana Călin
201	Muzeul Județean Ialomița	Ialomița	<a href="mailto:office@mjialomita.ro">office@mjialomita.ro</a> <a href="mailto:mjialomita@yahoo.com">mjialomita@yahoo.com</a>	Florin Vlad
202	Muzeul Național al Agriculturii	Ialomița	<a href="mailto:mna_slobozia@yahoo.com">mna_slobozia@yahoo.com</a>	Gheorghe Petre
203	Punctul muzeal „Cezar Petrescu”	Iași	<a href="mailto:cotnari.infocentru@yahoo.com">cotnari.infocentru@yahoo.com</a>	Dan Lungu
204	Muzeul sitului arheologic Cucuteni	Iași	<a href="mailto:palatulculturii@home.ro">palatulculturii@home.ro</a> <a href="mailto:muzeuldeistorieiiasi@home.ro">muzeuldeistorieiiasi@home.ro</a>	Lăcrămioara Stratulat
205	Muzeul Național al Literaturii Române Iași	Iași	<a href="mailto:muzeul.literaturii@gmail.com">muzeul.literaturii@gmail.com</a>	Dan Lungu
206	Muzeul Viei și Vinului	Iași	<a href="mailto:etnomuz@email.ro">etnomuz@email.ro</a> <a href="mailto:office@artexfoundation.org">office@artexfoundation.org</a>	Lăcrămioara Stratulat
207	Complexul Muzeal Național "Moldova"	Iași	<a href="mailto:contact@muzeul-moldova.ro">contact@muzeul-moldova.ro</a>	Lăcrămioara Stratulat
208	Muzeul de Artă Iași	Iași	<a href="mailto:relatii_publice@muzeul-moldova.ro">relatii_publice@muzeul-moldova.ro</a>	Lăcrămioara Stratulat
209	Muzeul de Istorie Naturală Iași	Iași	<a href="mailto:grigore@uaic.ro">grigore@uaic.ro</a>	Ioan Cojocaru
210	Muzeul Memorial "Mihail Kogălniceanu"	Iași	<a href="mailto:muzeukogalniceanuiasi@gmail.com">muzeukogalniceanuiasi@gmail.com</a>	Lăcrămioara Stratulat
211	Muzeul Universității "Al. I. Cuza"	Iași	<a href="mailto:muzeul@uaic.ro">muzeul@uaic.ro</a>	Bogdan-Petru Maleon
212	Centrul Cultural "Palatele Brâncovenesti"	Ilfov	<a href="mailto:office@palatebrancovenesti.ro">office@palatebrancovenesti.ro</a>	Adrian Vlad Chioțan
213	Colecția Publică "ISTORIE- LOCALĂ" - Zona Snagov/Codrii Vlăsiei	Ilfov	<a href="mailto:turism@snagov.ro">turism@snagov.ro</a> <a href="mailto:office@fundatiasnagov.ro">office@fundatiasnagov.ro</a>	Turmac Constantin
214	Muzeul de Etnografie și Artă Populară Baia Mare	Maramureș	<a href="mailto:muzeumm@yahoo.com">muzeumm@yahoo.com</a>	Gheorghe Robescu

215	Muzeul Florean	Maramureș	<a href="mailto:muzeulflorea@cmc.ro">muzeulflorea@cmc.ro</a> <a href="mailto:cmc@cmc.ro">cmc@cmc.ro</a>	Victor Florean
216	Muzeul Județean de Mineralogie "Victor Gorduza" Baia Mare	Maramureș	<a href="mailto:mineralsmuseumbm@yahoo.com">mineralsmuseumbm@yahoo.com</a> <a href="mailto:contact@mineralia.ro">contact@mineralia.ro</a>	Ioan Denuț
217	Muzeul Județean de Artă "Centrul Artistic Baia Mare"	Maramureș	<a href="mailto:muzeartbm@yahoo.com">muzeartbm@yahoo.com</a>	Tiberiu Alexa
218	Muzeul Județean de Istorie și Arheologie Maramureș	Maramureș	<a href="mailto:maramuresmuzeu@gmail.com">maramuresmuzeu@gmail.com</a>	Viorel Rusu
219	Muzeul Maramureșului	Maramureș	<a href="mailto:muzeulmaramuresului@yahoo.com">muzeulmaramuresului@yahoo.com</a>	Gheorghe Todinca
220	Memorialul Victimelor Comunismului și al Rezistenței	Maramureș	<a href="mailto:muzeu@memorialsighet.ro">muzeu@memorialsighet.ro</a>	Ana Blandiana
221	Muzeul Regiunii Porților de Fier	Mehedinți	<a href="mailto:muzeulpdf@rdslink.ro">muzeulpdf@rdslink.ro</a>	
222	Muzeul "Gheorghe Ionescu Șișești"	Mehedinți	<a href="mailto:raducanmarianion@yahoo.com">raducanmarianion@yahoo.com</a>	Răducan Marian Ion
223	Casa Memorială "Petőfi Sándor"	Mureș	<a href="mailto:juliannaalbert@yahoo.com">juliannaalbert@yahoo.com</a>	
224	Muzeul Etnografic Reghin	Mureș	<a href="mailto:muzeureghin@yahoo.com">muzeureghin@yahoo.com</a>	Maria Borzan
225	Muzeul de Istorie Sighișoara	Mureș	<a href="mailto:muzeusighisoara@yahoo.ro">muzeusighisoara@yahoo.ro</a> <a href="mailto:info@muzeusighisoara.ro">info@muzeusighisoara.ro</a>	Nicolae Tescula
226	Muzeul Județean Mureș	Mureș	<a href="mailto:muzeumures@gmail.com">muzeumures@gmail.com</a>	Soós Zoltan
227	Muzeul Județean Mureș, Secția de Etnografie și Artă Populară	Mureș	<a href="mailto:muzeuetnomures@yahoo.com">muzeuetnomures@yahoo.com</a>	Soós Zoltan
228	Muzeul Municipal Târnăveni	Mureș	<a href="mailto:muzeultarnaveni@yahoo.com">muzeultarnaveni@yahoo.com</a>	Aurelia Crișan
229	Complexul Muzeal Județean Neamț	Neamț	<a href="mailto:muzeupn@yahoo.com">muzeupn@yahoo.com</a>	Gheorghe Dumitroaia
230	Muzeul Zoologic "Constantin Romanescu"	Neamț	<a href="mailto:primaria@poianateiului.ro">primaria@poianateiului.ro</a>	
231	Muzeul "Popa"	Neamț	<a href="mailto:popamuseum@yahoo.com">popamuseum@yahoo.com</a> <a href="mailto:popamuseum@gmail.com">popamuseum@gmail.com</a>	Nicolae Popa, Elena Rotaru-Popa
232	Muzeul Romanătiului	Olt	<a href="mailto:muzeulromanatiuluicaracal@yahoo.com">muzeulromanatiuluicaracal@yahoo.com</a>	Mihai George
233	Muzeul Județean Olt	Olt	<a href="mailto:muzeu_olt@yahoo.com">muzeu_olt@yahoo.com</a>	Laurențiu Guțică-Florescu
234	Muzeul Câmpiei Boianului	Olt	<a href="mailto:zoroliutraian@yahoo.com">zoroliutraian@yahoo.com</a>	
235	Muzeul "Casa Domnească" Brebu	Prahova	<a href="mailto:hismuseumph@yahoo.com">hismuseumph@yahoo.com</a>	Marinela Peneș
236	Muzeul Memorial "Constantin și Ion Stere"	Prahova	<a href="mailto:muzeul_c.stere@yahoo.ro">muzeul_c.stere@yahoo.ro</a>	Marinela Peneș
237	Muzeul "Bogdan Petriceicu Hasdeu"	Prahova	<a href="mailto:pahasdeu@yahoo.com">pahasdeu@yahoo.com</a>	Jenica Tabacu
238	Muzeul Județean de Artă Prahova "Ion Ionescu-Quintus"	Prahova	<a href="mailto:office@artmuseum.ro">office@artmuseum.ro</a>	Florin Sicoie

239	Muzeul Județean de Științele Naturii Prahova	Prahova	<a href="mailto:office@muzbioph.ro">office@muzbioph.ro</a>	Emilia Iancu
240	Muzeul Hârților	Prahova	<a href="mailto:gabriela_dob2007@yahoo.com">gabriela_dob2007@yahoo.com</a>	
241	Muzeul sătesc Cornu	Prahova	<a href="mailto:gratiela_circiu@yahoo.com">gratiela_circiu@yahoo.com</a> <a href="mailto:primariacornu@clicknet.ro">primariacornu@clicknet.ro</a>	
242	Muzeul „Conacul Pană Filipescu”	Prahova	<a href="mailto:conaculpanafilipescu@yahoo.com">conaculpanafilipescu@yahoo.com</a> <a href="mailto:relatiipublice.muzeuistorie@yahoo.com">relatiipublice.muzeuistorie@yahoo.com</a>	Marinela Peneș
243	Colecția muzeală a Mănăstirii Ortodoxe Ghighiu	Prahova	<a href="mailto:elena_eupraxia@yahoo.com">elena_eupraxia@yahoo.com</a>	
244	Muzeul Ceasului "Nicolae Simache"	Prahova	<a href="mailto:muzeulceasului@yahoo.com">muzeulceasului@yahoo.com</a>	Marinela Peneș
245	Muzeul Județean de Istorie și Arheologie Prahova	Prahova	<a href="mailto:office@histmusemph.ro">office@histmusemph.ro</a>	Marinela Peneș
246	Muzeul Memorial "Nichita Stănescu"	Prahova	<a href="mailto:muzeul.nischitastanescu@yahoo.com.uk">muzeul.nischitastanescu@yahoo.com.uk</a>	Marinela Peneș
247	Muzeul Memorial "Paul Constantinescu"	Prahova	<a href="mailto:hmuzeulpaulconstantinescu@gmail.com">hmuzeulpaulconstantinescu@gmail.com</a>	Marinela Peneș
248	Muzeul Cinegetic al Carpaților	Prahova	<a href="mailto:posada@rosilva.ro">posada@rosilva.ro</a>	Marcela Mărgărit
249	Muzeul Pietrei - Sângeru	Prahova	<a href="mailto:lucian.avramescu@yahoo.com">lucian.avramescu@yahoo.com</a>	Lucian Avramescu
250	Casa Memorială "George Enescu"	Prahova	<a href="mailto:g.enescu_cmsinaia@yahoo.com">g.enescu_cmsinaia@yahoo.com</a>	Cristina Andrei
251	Colecția muzeală a Mănăstirii Ortodoxe Sinaia	Prahova	<a href="mailto:protovaris@yahoo.com">protovaris@yahoo.com</a>	
252	Muzeul Național Peleş	Prahova	<a href="mailto:pr@peles.ro">pr@peles.ro</a> <a href="mailto:museum@peles.ro">museum@peles.ro</a>	Narcis Dorin Ion
253	Muzeul de Artă Religioasă "Nicolae Iorga"	Prahova	<a href="mailto:muzeuliorgavaleni@yahoo.com">muzeuliorgavaleni@yahoo.com</a>	Marinela Peneș
254	Muzeul Memorial al Holocaustului din Nordul Transilvaniei	Sălaj	<a href="mailto:muzeul.holocaustului@gmail.com">muzeul.holocaustului@gmail.com</a> <a href="mailto:stejerean_daniel@yahoo.com">stejerean_daniel@yahoo.com</a>	
255	Muzeul Județean de Istorie și Artă	Sălaj	<a href="mailto:muzeul.zalau@gmail.com">muzeul.zalau@gmail.com</a>	Corina Bejinariu
256	Muzeul Județean Satu Mare	Satu Mare	<a href="mailto:muzeusm@gmail.com">muzeusm@gmail.com</a>	Liviu Marta
257	Muzeul Țării Oașului	Satu Mare	<a href="mailto:oasmuseum@yahoo.com">oasmuseum@yahoo.com</a>	Remus Ilie Vârnav
258	Muzeul satului Porumbăști	Satu Mare	<a href="mailto:erzso.deak@freemail.hu">erzso.deak@freemail.hu</a>	
259	Muzeul Diecezan "Colecția de Artă Bisericească "Iuliu Meszlenyi"		<a href="mailto:evapuskas@yahoo.de">evapuskas@yahoo.de</a>	
260	Muzeul "Valea Hârțibaciului"	Sibiu	<a href="mailto:mihaelanevodar@yahoo.com">mihaelanevodar@yahoo.com</a>	Mihaela Nevodar
261	Muzeul interetnic al Văii Hârțibaciului	Sibiu	<a href="mailto:eugen_vaida@yahoo.com">eugen_vaida@yahoo.com</a>	Eugen Vaida
262	Muzeul Avrig	Sibiu	<a href="mailto:muzeulavrig@yahoo.com">muzeulavrig@yahoo.com</a>	
263	Muzeu sătesc Boian	Sibiu	<a href="mailto:baznaprimaria@yahoo.com">baznaprimaria@yahoo.com</a>	Ogrean Lucia

264	Colecția etnografică Cisnădie	Sibiu	<a href="mailto:vasilepolgar@yahoo.com">vasilepolgar@yahoo.com</a>	Vasile Polgar
265	Expoziția muzeală "Istoricul Industriei Textile"	Sibiu	<a href="mailto:primarie@cisnadie.ro">primarie@cisnadie.ro</a>	
266	Muzeu Sătesc Etnografic	Sibiu	<a href="mailto:prim.cristian@yahoo.com">prim.cristian@yahoo.com</a>	
267	Colecția muzeală a armenilor transilvăneni	Sibiu	<a href="mailto:angela.ivan@muzeularca.ro">angela.ivan@muzeularca.ro</a>	
268	Colecția muzeală a Centrului de Documentare și Informare Gaze Mediaș	Sibiu	<a href="mailto:casa.gazelor@romgaz.ro">casa.gazelor@romgaz.ro</a>	Dumitru Chisăliță
269	Muzeul Municipal Mediaș	Sibiu	<a href="mailto:vsargu@yahoo.com">vsargu@yahoo.com</a> <a href="mailto:muzeulmedias@yahoo.com">muzeulmedias@yahoo.com</a>	Costea Teodor Lucian
270	Complexul Național Muzeal "ASTRA"	Sibiu	<a href="mailto:office@muzeulastra.ro">office@muzeulastra.ro</a>	Ștefan Ciprian Anghel
271	Muzeu etnografic Rășinari	Sibiu	<a href="mailto:primaria.rasinari@yahoo.com">primaria.rasinari@yahoo.com</a>	
272	Muzeul parohial de icoane pe sticlă "Pr. Zosim Oancea"	Sibiu	<a href="mailto:muzeu@sibiel.net">muzeu@sibiel.net</a>	
273	Muzeul Civilizației Populare Tradiționale "ASTRA"	Sibiu	<a href="mailto:mcpt@muzeulastra.ro">mcpt@muzeulastra.ro</a> <a href="mailto:mal@muzeulastra.ro">mal@muzeulastra.ro</a>	Ciprian Angel Ștefan
274	Muzeul Civilizației Transilvane "ASTRA"	Sibiu	<a href="mailto:civilizatie.transilvana@muzeulastra.ro">civilizatie.transilvana@muzeulastra.ro</a>	Mirela Crețu
275	Muzeul de Etnografie și Artă Populară Săsească "Emil Sigerus"	Sibiu	<a href="mailto:sigerus@muzeulastra.ro">sigerus@muzeulastra.ro</a>	Mirela Crețu
276	Muzeul de Etnografie Universală "Franz Binder"	Sibiu	<a href="mailto:binder@muzeulastra.ro">binder@muzeulastra.ro</a>	Mirela Crețu
277	Muzeul Național Brukenthal	Sibiu	<a href="mailto:info@brukenthalmuseum.ro">info@brukenthalmuseum.ro</a>	Sabin Adrian Luca
278	Expoziția muzeală Turnu Roșu	Sibiu	<a href="mailto:primariaturnurosu@yahoo.com">primariaturnurosu@yahoo.com</a>	
279	Muzeul Bucovinei	Suceava	<a href="mailto:contact@muzeulbucovinei.ro">contact@muzeulbucovinei.ro</a> <a href="mailto:relatii_publicecmb@yahoo.com">relatii_publicecmb@yahoo.com</a>	Constantin Emil Ursu
280	Colecția muzeală Bunești	Suceava	<a href="mailto:bibliotecabunesti@yahoo.com">bibliotecabunesti@yahoo.com</a>	
281	Muzeul Sării din Bucovina	Suceava	<a href="mailto:saltcacica@gmail.ro">saltcacica@gmail.ro</a> <a href="mailto:saltcacica@rdslink.ro">saltcacica@rdslink.ro</a>	
282	Asociația Cultural-Rurală a Muzeului Furman	Suceava	<a href="mailto:orenfur@yahoo.com">orenfur@yahoo.com</a> <a href="mailto:muzeulfurman@yahoo.com">muzeulfurman@yahoo.com</a>	Corneliu Furman
283	Muzeul de Artă "Ion Irimescu"	Suceava	<a href="mailto:muzeul_ionirimescu@yahoo.com">muzeul_ionirimescu@yahoo.com</a>	Gheorghe Dăscălescu
284	Colecția muzeală „Ileana și Andronic Andronicescu” Fundu Moldovei	Suceava	<a href="mailto:colectiaandronicescu@gmail.com">colectiaandronicescu@gmail.com</a>	Andronicescu-Zahaniuc Ortenzia
285	Muzeul Obiceiurilor Populare din Bucovina	Suceava	<a href="mailto:muzeulhumor@gmail.com">muzeulhumor@gmail.com</a>	Elvira Romaniuc
286	Colecția etnografică Dionisie Olenici	Suceava	<a href="mailto:teo_olenici@yahoo.com">teo_olenici@yahoo.com</a>	
287	Muzeul Chindriș	Suceava	<a href="mailto:muzeul_chindris@yahoo.com">muzeul_chindris@yahoo.com</a>	Chindriș Vasile
288	Muzeul „Anastase Crimca” al Mănăstirii Dragomirna	Suceava	<a href="mailto:manastirea@dragomirna.ro">manastirea@dragomirna.ro</a>	Angela Heruvima

				Chihai
289	Muzeul Ouălor Încondeiate "Lucia Condea"	Suceava	<a href="mailto:artalucia@yahoo.com">artalucia@yahoo.com</a>	Lucia Condea
290	Colecția muzeală Petia	Suceava	<a href="mailto:pbunesti_sv@yahoo.com">pbunesti_sv@yahoo.com</a> <a href="mailto:bibliotecabunesti@yahoo.com">bibliotecabunesti@yahoo.com</a>	
291	Muzeul de Etnografie "Samuil și Eugenia Ioneț" - RĂDĂUȚI	Suceava	<a href="mailto:muzeulradauti@yahoo.com">muzeulradauti@yahoo.com</a>	Traian Valentin Postolache
292	Casa Memorială "Simion Florea Marian"	Suceava	<a href="mailto:memoriale@muzeulbucovinei.ro">memoriale@muzeulbucovinei.ro</a>	Constantin Emil Ursu
293	Muzeul Bucovinei. Muzeul de Științele Naturii	Suceava	<a href="mailto:muzeu.naturale@muzeulbucovinei.ro">muzeu.naturale@muzeulbucovinei.ro</a>	Constantin Emil Ursu
294	Muzeul Bucovinei. Muzeul Satului Bucovinean	Suceava	<a href="mailto:etnosv@yahoo.com">etnosv@yahoo.com</a>	Constantin Emil Ursu
295	Muzeul Bucovinei. Secția de Artă	Suceava	<a href="mailto:arta@muzeulbucovinei.ro">arta@muzeulbucovinei.ro</a>	Constantin Emil Ursu
296	Muzeul Bucovinei. Secția de Etnografie Hanul Domnesc	Suceava	<a href="mailto:etnografie@muzeulbucovinei.ro">etnografie@muzeulbucovinei.ro</a>	Constantin Emil Ursu
297	Muzeul de Științele Naturii și Cinegetică	Suceava	<a href="mailto:dorna@warpNet.ro">dorna@warpNet.ro</a>	Olariu Liubomira
298	Muzeul etnografic Vatra Dornei	Suceava	<a href="mailto:muzeuldornelor@sendfree.com">muzeuldornelor@sendfree.com</a>	Simion Haja
299	Muzeul Județean Teleorman	Teleorman	<a href="mailto:muzjudteleorman@yahoo.com">muzjudteleorman@yahoo.com</a>	Pavel Mirea
300	Muzeul Municipal de Istorie "Petre Voievozeanu"	Teleorman	<a href="mailto:museumrosiori@yahoo.com">museumrosiori@yahoo.com</a>	
301	Centrul Memorial "Marin Preda"	Teleorman	<a href="mailto:primaria_silistea_gumesti@yahoo.com">primaria_silistea_gumesti@yahoo.com</a>	
302	Muzeul Orașului Deta	Timiș	<a href="mailto:ovidiuivancea@yahoo.com">ovidiuivancea@yahoo.com</a>	
303	Muzeul Minorității Bulgare din România	Timiș	<a href="mailto:valentinusdv@yahoo.com">valentinusdv@yahoo.com</a>	Anton Uzun
304	Colecția etnografică Marius Matei	Timiș	<a href="mailto:mariusmatei03@yahoo.com">mariusmatei03@yahoo.com</a>	Matei Marius
305	Muzeul Pompierilor "Florian"	Timiș	<a href="mailto:secretar@jimbolia.ro">secretar@jimbolia.ro</a>	Gheorghe Troacă
306	Muzeul Presei "Sever Bocu"	Timiș	<a href="mailto:muzeul_presei@yahoo.de">muzeul_presei@yahoo.de</a>	Petre Stoica
307	Casa Memorială "Nikolaus Lenau"	Timiș	<a href="mailto:lenauheim@mail.dnttm.ro">lenauheim@mail.dnttm.ro</a>	
308	Colecția muzeală a Protoieriei Ortodoxe Lugoj	Timiș	<a href="mailto:protopopiatlugoij@yahoo.com">protopopiatlugoij@yahoo.com</a>	Cristian Cerbu
309	Muzeul de Istorie, Etnografie și Artă Plastică Lugoj	Timiș	<a href="mailto:muzeu.lugoij@yahoo.com">muzeu.lugoij@yahoo.com</a>	Răzvan Ioan Tinca
310	Expoziția Memorială "Béla Bártok"	Timiș	<a href="mailto:casa_cultura@sannicolau-mare.ro">casa_cultura@sannicolau-mare.ro</a>	Claudiu Ilăș
311	Colecția muzeală a Episcopiei Ortodoxe Sârbe	Timiș	<a href="mailto:eparhijatemisvarska@yahoo.com">eparhijatemisvarska@yahoo.com</a>	Vladimir Marcovici
312	Muzeul Național al Banatului	Timiș	<a href="mailto:muzeul.banatului@yahoo.com">muzeul.banatului@yahoo.com</a>	Dan Leopold Ciobotaru

313	Muzeul de Transport Public "Corneliu Miklosi"	Timiș	<a href="mailto:muzeu.transport@ratt.ro">muzeu.transport@ratt.ro</a>	
314	Muzeul Episcopiei Romano-Catolice Timișoara	Timiș	<a href="mailto:ep_rc_tm@lasting.ro">ep_rc_tm@lasting.ro</a>	
315	Muzeul Kindlein	Timiș	<a href="mailto:kindlein@gmail.com">kindlein@gmail.com</a>	Emil Kindlein
316	Muzeul Național de Artă Timișoara	Timiș	<a href="mailto:muzeuldeartatimisoara@gmail.com">muzeuldeartatimisoara@gmail.com</a>	Victor Neumann
317	Muzeul Satului Bănățean	Timiș	<a href="mailto:msb_tm@yahoo.com">msb_tm@yahoo.com</a>	Claudiu Ilaș
318	Muzeul de Artă Orientală Babadag	Tulcea	<a href="mailto:meaptulcea@yahoo.com">meaptulcea@yahoo.com</a>	Sorin Ailincăi
319	Casa Memorială "Panait Cerna"	Tulcea	<a href="mailto:relatiipublice@icemtl.ro">relatiipublice@icemtl.ro</a>	Sorin Ailincăi
320	Muzeul școlar Mahmudia	Tulcea	<a href="mailto:stc_florica2000@yahoo.com">stc_florica2000@yahoo.com</a> <a href="mailto:scoalamahmudia@yahoo.com">scoalamahmudia@yahoo.com</a>	
321	Muzeul Ansamblului Folcloric Aromân "Dor"	Tulcea	<a href="mailto:caimacanpopescudumitru@yanoo.com">caimacanpopescudumitru@yanoo.com</a>	
322	Muzeul "Farul Sulinei"	Tulcea	<a href="mailto:icemtl@icemtl.ro">icemtl@icemtl.ro</a>	Sorin Ailincăi
323	Centrul Muzeal Ecoturistic Delta Dunării	Tulcea	<a href="mailto:naturale@icemtl.ro">naturale@icemtl.ro</a>	Sorin Ailincăi
324	Muzeul de Artă Tulcea	Tulcea	<a href="mailto:arta@icemtl.ro">arta@icemtl.ro</a>	Sorin Ailincăi
325	Muzeul de Etnografie și Artă Populară Tulcea	Tulcea	<a href="mailto:etno@icemtl.ro">etno@icemtl.ro</a>	Sorin Ailincăi
326	Muzeul de Istorie și Arheologie Tulcea	Tulcea	<a href="mailto:history@icemtl.ro">history@icemtl.ro</a>	Sorin Ailincăi
327	Muzeul Județean "Aurelian Sacerdoteanu" Vâlcea	Vâlcea	<a href="mailto:muzeuljudeteanvalcea@gmail.com">muzeuljudeteanvalcea@gmail.com</a>	Claudiu Aurel Tulugea
328	Colecția muzeală a Mănăstirii Cozia	Vâlcea	<a href="mailto:contact@manastireacozia.ro">contact@manastireacozia.ro</a>	Arhim. Andronie Vartolomeu
329	Colecția muzeală a Mănăstirii Hurezi	Vâlcea	<a href="mailto:manastireahurezi@gmail.com">manastireahurezi@gmail.com</a>	Marina Comănicu
330	Muzeul Memorial "Nicolae Bălcescu"	Vâlcea	<a href="mailto:memorialulbalcescu@yahoo.com">memorialulbalcescu@yahoo.com</a>	Dumitru Antonie Chelcea
331	Muzeul "Vasile Pârvan"	Vaslui	<a href="mailto:muzeuvp@muzeuparvan.ro">muzeuvp@muzeuparvan.ro</a>	Mircea Mamalaucă
332	Muzeul Muntenii de Sus	Vaslui	<a href="mailto:office@muzeultraditiilor.ro">office@muzeultraditiilor.ro</a>	
333	Muzeul Județean "Ștefan cel Mare"	Vaslui	<a href="mailto:museumvs@yahoo.com">museumvs@yahoo.com</a>	Ramona Mocanu
334	Muzeul Vrancei	Vrancea	<a href="mailto:muzeulvrancei@yahoo.com">muzeulvrancei@yahoo.com</a>	Horia Dumitrescu
335	Colecția etnografică privată "Zestrea"	Vrancea	<a href="mailto:chiritamariana3@yahoo.com">chiritamariana3@yahoo.com</a>	
336	Colecția muzeală memorială	Vrancea	<a href="mailto:tutuiludmilaelena@yahoo.com">tutuiludmilaelena@yahoo.com</a>	



**Anexa nr. 4 Lista muzeelor care au răspuns la chestionar**

<b>Nr. crt.</b>	<b>Denumire muzeu</b>	<b>Email</b>	<b>Județ</b>
1.	Muzeul Municipal Ioan Raica Sebeș	muzeulsebes@gmail.com	Alba
2.	Muzeul de Istorie și Științele Naturii	muzeustiinteaiud@yahoo.com	Alba
3.	Muzeul Național al Unirii Alba Iulia	mnualba@yahoo.com	Alba
4.	Complexul Muzeal Arad	office@museumarad.ro	Arad
5.	Muzeul Județean Argeș	muzeuarges@yahoo.com	Argeș
6.	Muzeul Municipal Curtea de Argeș	presa.curteadearges@gmail.com	Argeș
7.	Muzeul Municipal Câmpulung	office@muzeulcampulung.ro	Argeș
8.	Complexul Muzeal de Științele Naturii Ion Borcea Bacău	muzstnatbc@yahoo.com	Bacău
9.	Muzeul de Artă Contemporană „George Apostu”	cc.apostu@gmail.com	Bacău
10.	Muzeul Țării Crișurilor	contact@mtariicrisurilor.ro	Bihor
11.	Muzeul Grăniceresc Năsăudean	muzeu_gr@yahoo.com	Bistrița-Năsăud
12.	Complexul Muzeal Bistrița-Năsăud	complexmuzealbn@yahoo.com	Bistrița-Năsăud
13.	Colecția muzeală „Ioan Siminicianu”	ioansiminicianu@yahoo.com	Botoșani
14.	Muzeul Nordului	ioneldavid@yahoo.com	Botoșani
15.	Muzeul Județean Botoșani	istorie@muzeubt.ro	Botoșani
16.	Muzeul de Artă Brașov	contact@muzeulartabv.ro	Brașov
17.	Muzeul Casa Mureșenilor	casa_muresenilor@yahoo.com	Brașov
18.	Muzeul Țării Făgărașului „Valer Literat”	muzeufagaras@yahoo.com	Brașov
19.	Muzeul Național Tehnic Prof. Ing. Dimitrie Leonida	laura.albani@electricaserv.ro	București
20.	Muzeul Național al Țăranului Român	info@muzeultaranuluiroman.ro	București
21.	Muzeul Militar Național "Regele Ferdinand I"	relatii publice@muzeulmilitar.ro	București
22.	Muzeul Național al Hărților și Cărții Vechi	muzeulhartilor@yahoo.com	București
23.	Muzeul Național "George Enescu"	office@georgeenescu.ro	București

24.	Muzeul Național de Istorie al României	direct@mnir.ro	București
25.	Muzeul Național de Istorie Naturală Grigore Antipa	info@antipa.ro	București
26.	Muzeul Județean Buzău	home@muzeubuzau.ro	Buzău
27.	Muzeul Municipal Râmnicu Sărat	muzeulrms@yahoo.com	Buzău
28.	Muzeul Dunării de Jos Călărași	coslogeni@yahoo.com	Călărași
29.	Muzeul Municipal Călărași	radulescu.florin@yahoo.com	Călărași
30.	Muzeul Cineastului Amator	muzeulcineastului@yahoo.com	Caraș-Severin
31.	Muzeul Județean de Etnografie și al Regimentului de Graniță Caransebeș	mjergcaransebes@yahoo.com	Caraș-Severin
32.	Muzeul Banatului Montan, Reșița	office@muzeulbanatuluiimontan.ro	Caraș-Severin
33.	Muzeul Memorial "Octavian Goga"	muzeu.goga@yahoo.com	Cluj
34.	Muzeul Etnografic al Transilvaniei	contact@muzeul-etnografic.ro	Cluj
35.	Muzeul Municipal Dej	muzeul_dej@yahoo.com	Cluj
36.	Muzeul de Artă Cluj-Napoca	macn@cluj.astral.ro	Cluj
37.	Muzeul de Paleontologie și Stratigrafie	liana.sasaran@ubbcluj.ro	Cluj
38.	Muzeul de Mineralogie al UBB	luminita.zaharia@ubbcluj.ro	Cluj
39.	Muzeul Național de Istorie al Transilvaniei	secretariat@mnit.ro	Cluj
40.	Muzeul de Arheologie Callatis Mangalia	muzeul_callatis@yahoo.com	Constanța
41.	Muzeul Marinei Române	naval.museum@yahoo.com	Constanța
42.	Muzeul Național Secuiesc	saimge2@freemail.hu	Covasna
43.	Muzeul Național al Carpaților Răsăriteni	secretariat@mncr.ro	Covasna
44.	Complexul Național Muzeal Curtea Domnească Târgoviște	contact@muzee-dambovitene.ro	Dâmbovița
45.	Muzeul de Artă Craiova	muzeuartacv@gmail.com	Dolj
46.	Muzeul de Artă Calafat	muzartcalafat@yahoo.com	Dolj
47.	Muzeul Istoriei, Culturii și Spiritualității Creștine de la Dunărea de Jos Galați	muzeuadj@yahoo.ro	Galați
48.	Muzeul de Istorie Teodor Cincu	muzeultecuci@yahoo.com	Galați
49.	Muzeul de Artă Vizuală din Galați	office@mavgl.ro	Galați
50.	Muzeul Județean „Teohari Antonescu” Giurgiu	muzeuljudeteangiurgiu@gmail.com	Giurgiu
51.	Muzeul Civilizației Dacice și Romane Deva	muzeucdr.deva@gmail.com	Hunedoara

52.	Muzeul Aurului Brad	muzeaurului@minvestdeva.ro	Hunedoara
53.	Muzeul Național al Agriculturii	mna_slobozia@yahoo.com	Ialomița
54.	Muzeul Județean Ialomița	mjialomita@yahoo.com	Ialomița
55.	Muzeul Universității „Alexandru Ioan Cuza” Iași	muzeul@uaic.ro	Iași
56.	Complexul Muzeal Național "Moldova" Iași	contact@palatulculturii.ro	Iași
57.	Muzeul Județean de Istorie și Arheologie Maramureș	maramuresmuzeu@gmail.com	Maramureș
58.	Muzeul Maramureșului	muzeulmaramuresului@yahoo.com	Maramureș
59.	Muzeul Județean de Artă «Centrul Artistic Baia Mare»	muzartbm@yahoo.com	Maramureș
60.	Muzeul Județean de Etnografie și Artă Populară Baia Mare	muzeul_etnografie@yahoo.com	Maramureș
61.	Muzeul Județean de Mineralogie „Victor Gorduza” Baia Mare	muzmin@rdsmail.ro	Maramureș
62.	Muzeul Gheorghe Ionescu Sisesti	primariasisestimh@yahoo.com	Mehedinți
63.	Muzeul Municipal Târnăveni	muzeultarnaveni@yahoo.com	Mureș
64.	Muzeul Etnografic „Anton Badea” Reghin	muzeulreghin@yahoo.com	Mureș
65.	Muzeul Romanațiului Caracal	muzeulromaniuluicaracal@yahoo.com	Olt
66.	Colecția de artă religioasă a Mănăstirii Sinaia	protovaris@yahoo.com	Prahova
67.	Muzeul Județean de Artă Prahova „Ion Ionescu Quintus	office@artmuseum.ro	Prahova
68.	Muzeul Național Peleş	contact@peles.ro	Prahova
69.	Muzeul Județean de Științele Naturii Prahova	office@muzbioph.ro	Prahova
70.	Muzeul Județean de Istorie și Artă Zalău	muzeul.zalau@gmail.com	Sălaj
71.	Muzeul Țării Oașului	oasmuseum@yahoo.com	Satu Mare
72.	Muzeul Județean Satu Mare	muzeusm@gmail.com	Satu Mare
73.	Muzeul Sătesc	prim.cristian@yahoo.com	Sibiu
74.	Muzeul Municipal Mediaș	muzeulmedias@yahoo.com	Sibiu
75.	Muzel de Etnografie Universală Franz Binder	adriana.parpala@gmail.com	Sibiu
76.	Complexul Național Muzeal Astra	office@muzeulastra.ro	Sibiu
77.	Muzeul de Artă "Ion Irimescu" Fălticeni, Suceava	muzeul_ionirimescu@yahoo.com	Suceava
78.	Muzeul de Științele Naturii și Cinegetică	primaria@vatra-dornei.ro	Suceava

79.	Muzeul Județean Teleorman	muzjudteleorman@yahoo.com	Teleorman
80.	Muzeul Episcopiei Ortodoxe sârbe de Timișoara	eparhijatemisvarska@yahoo.com	Timiș
81.	Kindlein Museum (Muzeul Giuvaergiului)	kindleinmuseum@gmail.com	Timiș
82.	Muzeul de Etnografie și Artă Populară Tulcea	meaptulcea@yahoo.com	Tulcea
83.	Muzeul "Farul Sulinei"	icemtl@icemtl.ro	Tulcea
84.	Muzeul de Istorie a județului Vâlcea	muzeuljudeteanvalcea@gmail.com	Vâlcea
85.	Muzeul Județean „Ștefan cel Mare” Vaslui	muzeu_vaslui@yahoo.ro	Vaslui
86.	Muzeul „Vasile Pârvan” Bârlad	muzeuparvan@gmail.com	Vaslui
87.	Muzeul Vrancei	muzeulvrancei@yahoo.com	Vrancea

**Anexa nr. 5 Coeficientul Cronbach alpha – statisticile detaliate  
la nivel de itemi în ceea ce privește mediile și abaterile standard**

Item	Mean	Std. Deviation	N
1. Obiectele aflate in patrimoniul muzeului se afla in stare foarte buna de conservare	3.89	.740	85
2. Toate obiectele de patrimoniu sunt depozitate in conditii corespunzatoare	3.82	1.125	85
3. Exista fise de conservare pentru toate obiectele din patrimoniul muzeului	3.12	1.138	85
4. Exista fise analitice de evidenta pentru toate obiectele din patrimoniul muzeului	3.44	1.190	85
5. Toate obiectele din patrimoniul muzeului sunt inregistrate in programul de evidenta DOCPAT	2.91	1.250	85
6. Pe tot parcursul anului 2015 conditiile de microclimat s-au incadrat in limitele minime si maxime admise	3.88	1.062	85
7. Obiectele de patrimoniu detinute de muzeu sunt expuse public in proportie foarte ridicata	2.65	1.222	85
8. Obiectele de patrimoniu care nu sunt expuse la sediu pot fi vizitate in cadrul unor expozitii organizate in alte locatii sau muzee	2.78	1.238	85
9. Muzeul imprumuta frecvent altor institutii lucrari/obiecte din patrimoniul sau care nu fac parte din expozitiile proprii	3.35	1.232	85
10. Muzeul are o colaborare buna cu presa	4.34	.780	85
11. Evenimentele si activitatile organizate de muzeu sunt puternic mediatizate	4.00	.926	85
12. Muzeul colaboreaza cu firme private pentru conceperea campaniilor de promovare	2.09	1.385	85
13. Expozitia permanenta / expozitiile permanente ale muzeului sunt foarte atractive pentru public	4.02	.951	85
14. Toate obiectele din patrimoniul muzeului pot fi vizualizate pe site/blog in cadrul unor galerii foto si/sau tururi virtuale	2.28	1.250	85
15. Gradul de vizibilitate al muzeului in mediul on-line este ridicat	3.47	1.130	85
16. Pe pagina de Facebook, muzeul este evaluat de catre vizitatori cu un numar mare de stele	3.61	1.390	85

17. Mesajele lasate de vizitatori in cartea de impresii si/sau pe pagina de Facebook a muzeului sunt analizate in vederea adoptarii unor masuri de imbunatatire	4.09	1.007	85
18. Populatia locala este consultata si implicata in activitatile desfasurate de muzeu	3.34	1.171	85
19. Expozitiile si programele muzeului sunt accesibile si favorizeaza incluziunea	4.01	.866	85
20. Spatiile si cladirile muzeului sunt puse la dispozitia comunitatii pentru organizarea unor evenimente, cum ar fi intalniri si expozitii locale	4.07	1.163	85
21. Muzeul ofera oportunitati pentru dobandirea de experienta in munca si pentru formarea unor competente	3.71	1.078	85
22. Oportunitatile de voluntariat oferite de muzeu sunt atractive pentru membrii comunitatii	3.49	1.161	85
23. Muzeul are ca si obiectiv atragerea de noi utilizatori si/sau grupuri dezavantajate	3.74	1.014	85
24. Muzeul are in vedere diversitatea in randul personalului si a voluntarilor, pentru a reflecta structura comunitatii locale	3.46	1.030	85
25. Muzeul ofera programe educationale participative si interactive	4.12	1.028	85
26. Muzeul a implementat masuri de eficientizare a consumului de energie electrica	3.22	1.340	85
27. Muzeul a implementat masuri de eficientizare a consumului de energie termica	3.31	1.328	85
28. Muzeul a implementat masuri de eficientizare a consumului de apa	3.20	1.298	85
29. Muzeul a implementat masuri de eficientizare a consumului de materiale consumabile	3.51	1.211	85
30. Muzeul a implementat masuri de eficientizare a consumului de combustibil	3.35	1.260	85
31. Muzeul foloseste surse de energie regenerabile	1.58	.918	85
32. Muzeul organizeaza expozitii / activitati pe teme ecologice	2.87	1.462	85
33. Muzeul are o gama foarte diversificata de produse aflata in vanzare la stand	3.06	1.426	85
34. Muzeul ofera o gama larga de servicii vizitatorilor	3.32	1.082	85
35. Muzeul dispune de suficiente resurse financiare pentru indeplinirea obiectivelor sale	2.94	1.339	85
36. Raportul dintre numarul anual de evenimente organizate de muzeu si numarul mediu de angajati este ridicat	3.91	.959	85

37. Raportul dintre numarul anual de expozitii organizate de muzeu si numarul mediu de angajati este ridicat	3.76	1.098	85
38. Raportul dintre numarul anual de vizitatori inregistrat de muzeu si numarul mediu de angajati este ridicat	4.02	1.123	85
39. Raportul dintre numarul anual de vizitatori inregistrati pe site-ul/blogul muzeului si numarul mediu de angajati este ridicat	3.40	1.338	85
40. Raportul dintre veniturile proprii obtinute anual de muzeu si numarul mediu de angajati este ridicat	3.29	1.280	85
41. Numarul mediu de vizitatori inregistrat de muzeu pe un metru patrat suprafata de expunere este ridicat	3.60	1.115	85
42. Raportul dintre numarul total de vizitatori unici inregistrati pe site-ul muzeului si numarul de postari/articole publicate de muzeu pe site este ridicat	3.06	1.294	85
43. Raportul dintre veniturile obtinute de muzeu din vanzarea biletelor si numarul de obiecte expuse in muzeu este ridicat	3.04	1.149	85
44. Raportul dintre numarul anual de vizitatori si cheltuielile totale ale muzeului este ridicat	2.99	1.052	85
45. Raportul dintre numarul de obiecte expuse in muzeu si cheltuielile totale ale muzeului este ridicat	3.14	.990	85
46. Ponderea veniturilor proprii in veniturile totale incasate de muzeu este ridicata	2.81	1.277	85
47. Viteza de rotatie a stocurilor de marfuri este ridicata	2.56	1.040	85
48. Principiile de sustenabilitate sunt explicate si promovate prin display-uri, expozitii si modul de utilizare al colectiilor	2.80	1.193	85
49. Realizarile muzeului in domeniul sustenabilitatii sunt facute publice	3.01	1.220	85
50. Are loc compararea performantelor muzeului in materie de sustenabilitate, cu performantele altor muzee si organizatii	2.66	1.220	85
51. Muzeul are fixate obiective in domeniul sustenabilitatii	3.19	1.268	85
52. Sunt adoptate masuri pentru ca muzeul sa devina sustenabil	3.34	1.086	85
53. Are loc evaluarea impactului proiectelor asupra mediului natural si social, in etapa de planificare a acestora	3.07	1.232	85
54. Personalul muzeului este instruit cu privire la problemele de mediu si practicile ecologice	3.25	1.362	85
55. Progresul inregistrat in raport cu obiectivele de sustenabilitate fixate este masurat periodic	2.79	1.176	85

## Anexa nr. 6 Coeficientul Cronbach alpha – relații între itemi și scală

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
1. Obiectele aflate in patrimoniul muzeului se afla in stare foarte buna de conservare	177.85	1139.845	.490	.952
2. Toate obiectele de patrimoniu sunt depozitate in conditii corespunzatoare	177.92	1122.219	.549	.952
3. Exista fise de conservare pentru toate obiectele din patrimoniul muzeului	178.62	1122.190	.543	.952
4. Exista fise analitice de evidenta pentru toate obiectele din patrimoniul muzeului	178.31	1131.858	.395	.953
5. Toate obiectele din patrimoniul muzeului sunt inregistrate in programul de evidenta DOCPAT	178.84	1114.163	.589	.952
6. Pe tot parcursul anului 2015 conditiile de microclimat s-au incadrat in limitele minime si maxime admise	177.86	1125.289	.540	.952
7. Obiectele de patrimoniu detinute de muzeu sunt expuse public in proportie foarte ridicata	179.09	1138.943	.296	.953
8.Obiectele de patrimoniu care nu sunt expuse la sediu pot fi vizitate in cadrul unor expozitii organizate in alte locatii sau muzee	178.96	1128.296	.421	.952
9. Muzeul imprumuta frecvent altor institutii lucrari/obiecte din patrimoniul sau care nu fac parte din expozitiile proprii	178.39	1134.145	.352	.953
10. Muzeul are o colaborare buna cu presa	177.40	1141.124	.439	.952
11. Evenimentele si activitatile organizate de muzeu sunt puternic mediatizate	177.74	1130.480	.539	.952
12. Muzeul colaboreaza cu firme private pentru conceperea campaniilor de promovare	179.65	1133.303	.318	.953



13. Expozitia permanenta / expozitiile permanente ale muzeului sunt foarte atractive pentru public	177.72	1128.229	.560	.952
14. Toate obiectele din patrimoniul muzeului pot fi vizualizate pe site/blog in cadrul unor galerii foto si/sau tururi virtuale	179.46	1129.585	.402	.953
15. Gradul de vizibilitate al muzeului in mediul on-line este ridicat	178.27	1124.795	.512	.952
16. Pe pagina de Facebook, muzeul este evaluat de catre vizitatori cu un numar mare de stele	178.13	1121.066	.450	.952
17. Mesajele lasate de vizitatori in cartea de impresii si/sau pe pagina de Facebook a muzeului sunt analizate in vederea adoptarii unor masuri de imbunatatire	177.65	1131.683	.475	.952
18. Populatia locala este consultata si implicata in activitatile desfasurate de muzeu	178.40	1122.124	.528	.952
19. Expozitiile si programele muzeului sunt accesibile si favorizeaza incluziunea	177.73	1131.295	.564	.952
20. Spatiile si cladirile muzeului sunt puse la dispozitia comunitatii pentru organizarea unor evenimente, cum ar fi intalniri si expozitii locale	177.67	1133.438	.384	.953
21. Muzeul ofera oportunitati pentru dobandirea de experienta in munca si pentru formarea unor competente	178.04	1135.558	.388	.953
22. Oportunitatile de voluntariat oferite de muzeu sunt atractive pentru membrii comunitatii	178.25	1114.355	.634	.951
23. Muzeul are ca si obiectiv atragerea de noi utilizatori si/sau grupuri dezavantajate	178.00	1126.048	.556	.952
24. Muzeul are in vedere diversitatea in randul personalului si a voluntarilor, pentru a reflecta structura comunitatii locale	178.28	1122.086	.605	.952
25. Muzeul ofera programe educationale participative si interactive	177.62	1125.261	.559	.952

26. Muzeul a implementat masuri de eficientizare a consumului de energie electrica	178.52	1105.705	.644	.951
27. Muzeul a implementat masuri de eficientizare a consumului de energie termica	178.44	1105.415	.654	.951
28. Muzeul a implementat masuri de eficientizare a consumului de apa	178.54	1108.489	.633	.951
29. Muzeul a implementat masuri de eficientizare a consumului de materiale consumabile	178.24	1113.730	.615	.952
30. Muzeul a implementat masuri de eficientizare a consumului de combustibil	178.39	1111.288	.619	.952
31. Muzeul foloseste surse de energie regenerabile	180.16	1142.377	.349	.953
32. Muzeul organizeaza expozitii / activitati pe teme ecologice	178.87	1108.876	.553	.952
33. Muzeul are o gama foarte diversificata de produse aflata in vanzare la stand	178.68	1119.053	.459	.952
34. Muzeul ofera o gama larga de servicii vizitatorilor	178.42	1120.842	.591	.952
35. Muzeul dispune de suficiente resurse financiare pentru indeplinirea obiectivelor sale	178.80	1122.352	.454	.952
36. Raportul dintre numarul anual de evenimente organizate de muzeu si numarul mediu de angajati este ridicat	177.84	1137.663	.407	.952
37. Raportul dintre numarul anual de expozitii organizate de muzeu si numarul mediu de angajati este ridicat	177.98	1129.261	.466	.952
38. Raportul dintre numarul anual de vizitatori inregistrat de muzeu si numarul mediu de angajati este ridicat	177.72	1127.729	.476	.952
39. Raportul dintre numarul anual de vizitatori inregistrati pe site-ul/blogul muzeului si numarul mediu de angajati este ridicat	178.34	1126.085	.412	.953
40. Raportul dintre veniturile proprii obtinute anual de muzeu si numarul mediu de angajati este ridicat	178.45	1117.226	.538	.952
41. Numarul mediu de vizitatori inregistrat de muzeu pe un metru patrat suprafata de expunere este ridicat	178.14	1128.932	.463	.952

42. Raportul dintre numarul total de vizitatori unici inregistrati pe site-ul muzeului si numarul de postari/articole publicate de muzeu pe site este ridicat	178.68	1123.315	.460	.952
43. Raportul dintre veniturile obtinute de muzeu din vanzarea biletelor si numarul de obiecte expuse in muzeu este ridicat	178.71	1111.043	.686	.951
44. Raportul dintre numarul anual de vizitatori si cheltuielile totale ale muzeului este ridicat	178.75	1129.307	.487	.952
45. Raportul dintre numarul de obiecte expuse in muzeu si cheltuielile totale ale muzeului este ridicat	178.60	1141.767	.331	.953
46. Ponderea veniturilor proprii in veniturile totale incasate de muzeu este ridicata	178.93	1132.138	.362	.953
47. Viteza de rotatie a stocurilor de marfuri este ridicata	179.18	1126.980	.527	.952
48. Principiile de sustenabilitate sunt explicate si promovate prin display-uri, expozitii si modul de utilizare al colectiilor	178.94	1120.580	.537	.952
49. Realizarile muzeului in domeniul sustenabilitatii sunt facute publice	178.73	1113.771	.610	.952
50. Are loc compararea performantelor muzeului in materie de sustenabilitate, cu performantele altor muzee si organizatii	179.08	1112.243	.628	.951
51. Muzeul are fixate obiective in domeniul sustenabilitatii	178.55	1103.726	.707	.951
52. Sunt adoptate masuri pentru ca muzeul sa devina sustenabil	178.40	1118.648	.620	.952
53. Are loc evaluarea impactului proiectelor asupra mediului natural si social, in etapa de planificare a acestora	178.67	1115.557	.581	.952
54. Personalul muzeului este instruit cu privire la problemele de mediu si practicile ecologice	178.49	1115.729	.520	.952
55. Progresul inregistrat in raport cu obiectivele de sustenabilitate fixate este masurat periodic	178.95	1116.712	.595	.952

## Anexa nr. 7 Coeficientul Cronbach alpha – relații între itemi și sub-scale

### Scale: Sustenabilitatea culturala

Cronbach's Alpha: 0.850

#### Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
1. Obiectele aflate in patrimoniul muzeului se afla in stare foarte buna de conservare	17.17	20.263	.567	.842
2. Toate obiectele de patrimoniu sunt depozitate in conditii corespunzatoare	17.24	17.551	.614	.830
3. Exista fise de conservare pentru toate obiectele din patrimoniul muzeului	17.94	16.597	.721	.808
4. Exista fise analitice de evidenta pentru toate obiectele din patrimoniul muzeului	17.63	16.707	.666	.820
5. Toate obiectele din patrimoniul muzeului sunt inregistrate in programul de evidenta DOCPAT	18.17	15.957	.708	.811
6. Pe tot parcursul anului 2015 conditiile de microclimat s-au incadrat in limitele minime si maxime admise	17.19	18.318	.567	.838

**Scale: Sustenabilitatea sociala**

Cronbach's Alpha: 0.856

**Item-Total Statistics**

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
7. Obiectele de patrimoniu detinute de muzeu sunt expuse public in proportie foarte ridicata	63.99	116.345	.301	.856
8.Obiectele de patrimoniu care nu sunt expuse la sediu pot fi vizitate in cadrul unor expozitii organizate in alte locatii sau muzee	63.86	114.432	.371	.853
9. Muzeul imprumuta frecvent altor institutii lucrari/obiecte din patrimoniul sau care nu fac parte din expozitiile proprii	63.28	116.134	.306	.856
10. Muzeul are o colaborare buna cu presa	62.29	117.758	.438	.851
11. Evenimentele si activitatile organizate de muzeu sunt puternic mediatizate	62.64	113.830	.562	.846
12. Muzeul colaboreaza cu firme private pentru conceperea campaniilor de promovare	64.54	115.846	.269	<b>.859</b>
13. Expozitia permanenta / expozitiile permanente ale muzeului sunt foarte atractive pentru public	62.61	115.074	.481	.849
14. Toate obiectele din patrimoniul muzeului pot fi vizualizate pe site/blog in cadrul unor galerii foto si/sau tururi virtuale	64.35	113.041	.421	.851
15. Gradul de vizibilitate al muzeului in mediul on-line este ridicat	63.16	112.330	.509	.847
16. Pe pagina de Facebook, muzeul este evaluat de catre vizitatori cu un numar mare de stele	63.02	112.214	.395	.853

17. Mesajele lasate de vizitatori in cartea de impresii si/sau pe pagina de Facebook a muzeului sunt analizate in vederea adoptarii unor masuri de imbunatatire	62.54	115.132	.446	.850
18. Populatia locala este consultata si implicata in activitatile desfasurate de muzeu	63.29	110.829	.551	.845
19. Expozitiile si programele muzeului sunt accesibile si favorizeaza incluziunea	62.62	114.809	.551	.847
20. Spatiile si cladirile muzeului sunt puse la dispozitia comunitatii pentru organizarea unor evenimente, cum ar fi intalniri si expozitii locale	62.56	114.201	.412	.851
21. Muzeul ofera oportunitati pentru dobandirea de experienta in munca si pentru formarea unor competente	62.93	114.328	.446	.850
22. Oportunitatile de voluntariat oferite de muzeu sunt atractive pentru membrii comunitatii	63.14	109.337	.622	.842
23. Muzeul are ca si obiectiv atragerea de noi utilizatori si/sau grupuri dezavantajate	62.89	111.691	.610	.843
24. Muzeul are in vedere diversitatea in randul personalului si a voluntarilor, pentru a reflecta structura comunitatii locale	63.18	110.861	.639	.842
25. Muzeul ofera programe educationale participative si interactive	62.52	113.848	.496	.848

**Scale: Sustenabilitatea economica**

Cronbach's Alpha: 0.876

**Item-Total Statistics**

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
33. Muzeul are o gama foarte diversificata de produse aflata in vanzare la stand	45.85	95.047	.598	.865
34. Muzeul ofera o gama larga de servicii vizitatorilor	45.59	100.715	.543	.867
35. Muzeul dispune de suficiente resurse financiare pentru indeplinirea obiectivelor sale	45.97	100.316	.431	.873
36. Raportul dintre numarul anual de evenimente organizate de muzeu si numarul mediu de angajati este ridicat	45.03	102.693	.505	.869
37. Raportul dintre numarul anual de expozitii organizate de muzeu si numarul mediu de angajati este ridicat	45.15	101.400	.502	.869
38. Raportul dintre numarul anual de vizitatori inregistrat de muzeu si numarul mediu de angajati este ridicat	44.90	98.942	.605	.865
39. Raportul dintre numarul anual de vizitatori inregistrati pe site-ul/blogul muzeului si numarul mediu de angajati este ridicat	45.51	99.406	.469	.871
40. Raportul dintre veniturile proprii obtinute anual de muzeu si numarul mediu de angajati este ridicat	45.62	95.533	.661	.861

41. Numarul mediu de vizitatori inregistrat de muzeu pe un metru patrat suprafata de expunere este ridicat	45.31	99.841	.567	.866
42. Raportul dintre numarul total de vizitatori unici inregistrati pe site-ul muzeului si numarul de postari/articole publicate de muzeu pe site este ridicat	45.85	99.589	.480	.871
43. Raportul dintre veniturile obtinute de muzeu din vanzarea biletelor si numarul de obiecte expuse in muzeu este ridicat	45.90	98.118	.624	.864
44. Raportul dintre numarul anual de vizitatori si cheltuielile totale ale muzeului este ridicat	45.92	100.429	.574	.866
45. Raportul dintre numarul de obiecte expuse in muzeu si cheltuielile totale ale muzeului este ridicat	45.79	105.767	.337	.876
46. Ponderea veniturilor proprii in veniturile totale incasate de muzeu este ridicata	46.12	98.386	.540	.868
47. Viteza de rotatie a stocurilor de marfuri este ridicata	46.36	101.739	.518	.869



## Scale: Sustenabilitatea ecologica

Cronbach's Alpha: 0.88

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
26. Muzeul a implementat masuri de eficientizare a consumului de energie electrica	17.67	32.505	.812	.843
27. Muzeul a implementat masuri de eficientizare a consumului de energie termica	17.59	32.715	.804	.844
28. Muzeul a implementat masuri de eficientizare a consumului de apa	17.70	32.825	.819	.842
29. Muzeul a implementat masuri de eficientizare a consumului de materiale consumabile	17.40	34.312	.763	.851
30. Muzeul a implementat masuri de eficientizare a consumului de combustibil	17.55	35.357	.650	.865
31. Muzeul foloseste surse de energie regenerabile	19.30	42.096	.332	.896
32. Muzeul organizeaza expozitii / activitati pe teme ecologice	18.02	36.023	.493	.889

**Scale: Sustenabilitatea generala**

Cronbach's Alpha: 0.91

**Item-Total Statistics**

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
48. Principiile de sustenabilitate sunt explicate si promovate prin display-uri, expozitii si modul de utilizare al colectiilor	21.36	47.480	.582	.909
49. Realizarile muzeului in domeniul sustenabilitatii sunt facute publice	21.15	45.447	.703	.899
50. Are loc compararea performantelor muzeului in materie de sustenabilitate, cu performantele altor muzee si organizatii	21.50	45.359	.706	.899
51. Muzeul are fixate obiective in domeniul sustenabilitatii	20.98	43.623	.794	.891
52. Sunt adoptate masuri pentru ca muzeul sa devina sustenabil	20.83	46.169	.757	.895
53. Are loc evaluarea impactului proiectelor asupra mediului natural si social, in etapa de planificare a acestora	21.09	44.627	.751	.895
54. Personalul muzeului este instruit cu privire la problemele de mediu si practicile ecologice	20.94	45.255	.621	.907
55. Progresul inregistrat in raport cu obiectivele de sustenabilitate fixate este masurat periodic	21.37	44.801	.780	.893

## Anexa nr. 8 Valorile medii înregistrate pe fiecare întrebare și tip de muzeu în funcție de numărul de angajați

63. Muzeul în care activați are:	Mai puțin de 11 angajați (muzeu foarte mic)	Între 11 și 20 angajați (muzeu mic)	Între 21 și 50 angajați (muzeu mediu)	Între 51 și 150 angajați (muzeu mare)	Peste 150 angajați (muzeu foarte mare)
1. Obiectele aflate în patrimoniul muzeului se află în stare foarte bună de conservare	3.88	3.71	4.04	3.89	4.00
2. Toate obiectele de patrimoniu sunt depozitate în condiții corespunzătoare	3.36	4.00	4.20	3.78	4.00
3. Există fișe de conservare pentru toate obiectele din patrimoniul muzeului	2.32	3.18	3.60	3.50	4.00
4. Există fișe analitice de evidență pentru toate obiectele din patrimoniul muzeului	2.96	3.35	3.84	3.61	4.00
5. Toate obiectele din patrimoniul muzeului sunt înregistrate în programul de evidență DOCPAT	1.96	3.00	3.52	3.17	4.00
6. Pe tot parcursul anului 2015 condițiile de microclimat s-au încadrat în limitele minime și maxime admise	3.56	4.06	4.20	3.72	4.00
7. Obiectele de patrimoniu deținute de muzeu sunt expuse public în proporție foarte ridicată	2.64	2.71	2.88	2.17	4.00
8. Obiectele de patrimoniu care nu sunt expuse la sediu pot fi vizitate în cadrul unor expoziții organizate în alte locații sau muzee	2.20	2.82	3.36	2.61	4.00
9. Muzeul împrumută frecvent altor instituții lucrări/obiecte din patrimoniul său care nu fac parte din expozițiile proprii	3.00	2.82	3.76	3.89	3.00

10. Muzeul are o colaborare bună cu presa	4.36	4.18	4.24	4.56	5.00
11. Evenimentele și activitățile organizate de muzeu sunt puternic mediatizate	3.68	4.00	4.12	4.11	5.00
12. Muzeul colaborează cu firme private pentru conceperea campaniilor de promovare	1.80	1.71	2.12	2.67	4.00
13. Expoziția permanentă / expozițiile permanente ale muzeului sunt foarte atractive pentru public	3.76	3.82	4.12	4.41	5.00
14. Toate obiectele din patrimoniul muzeului pot fi vizualizate pe site/blog în cadrul unor galerii foto și/sau tururi virtuale	2.04	2.18	2.44	2.39	4.00
15. Gradul de vizibilitate al muzeului în mediul on-line este ridicat	2.56	3.88	3.72	4.00	4.00
16. Pe pagina de Facebook, muzeul este evaluat de către vizitatori cu un număr mare de stele	2.72	3.94	3.80	4.28	5.00
17. Mesajele lăsate de vizitatori în cartea de impresii și/sau pe pagina de Facebook a muzeului sunt analizate în vederea adoptării unor măsuri de îmbunătățire	3.92	4.12	4.16	4.22	4.00
18. Populația locală este consultată și implicată în activitățile desfășurate de muzeu	3.16	3.24	3.60	3.22	4.00
19. Expozițiile și programele muzeului sunt accesibile și favorizează incluziunea	3.92	3.82	4.04	4.28	4.00
20. Spațiile și clădirile muzeului sunt puse la dispoziția comunității pentru organizarea unor evenimente, cum ar fi întâlniri și expoziții locale	3.76	3.94	4.32	4.28	4.00
21. Muzeul oferă oportunități pentru dobândirea de experiență în muncă și pentru formarea unor competențe	3.48	3.76	3.84	3.78	4.00

22. Oportunitățile de voluntariat oferite de muzeu sunt atractive pentru membrii comunității	3.20	3.47	3.60	3.78	4.00
23. Muzeul are ca și obiectiv atragerea de noi utilizatori și/sau grupuri dezavantajate	3.52	3.53	4.04	3.67	5.00
24. Muzeul are în vedere diversitatea în rândul personalului și a voluntarilor, pentru a reflecta structura comunității locale	3.20	3.18	3.72	3.56	5.00
25. Muzeul oferă programe educaționale participative și interactive	3.44	4.35	4.32	4.50	5.00
26. Muzeul a implementat măsuri de eficientizare a consumului de energie electrică	3.00	3.35	3.12	3.33	5.00
27. Muzeul a implementat măsuri de eficientizare a consumului de energie termică	2.92	3.53	3.28	3.44	5.00
28. Muzeul a implementat măsuri de eficientizare a consumului de apă	2.92	3.24	3.32	3.17	5.00
29. Muzeul a implementat măsuri de eficientizare a consumului de materiale consumabile	3.08	3.76	3.64	3.44	5.00
30. Muzeul a implementat măsuri de eficientizare a consumului de combustibil	2.84	3.24	3.64	3.56	5.00
31. Muzeul folosește surse de energie regenerabile	1.32	1.59	1.64	1.61	5.00
32. Muzeul organizează expoziții / activități pe teme ecologice	2.52	2.35	3.00	3.50	4.00
33. Muzeul are o gamă foarte diversificată de produse aflată în vânzare la stand	2.04	2.94	3.44	4.06	4.00
34. Muzeul oferă o gamă largă de servicii vizitatorilor	2.68	3.35	3.56	3.78	5.00
35. Muzeul dispune de suficiente resurse financiare pentru îndeplinirea obiectivelor sale	2.44	2.53	3.44	3.33	4.00

36. Raportul dintre numărul anual de evenimente organizate de muzeu și numărul mediu de angajați este ridicat	3.64	3.88	4.08	3.94	4.00
37. Raportul dintre numărul anual de expoziții organizate de muzeu și numărul mediu de angajați este ridicat	3.44	3.59	4.08	3.94	4.00
38. Raportul dintre numărul anual de vizitatori înregistrat de muzeu și numărul mediu de angajați este ridicat	3.92	3.71	4.00	4.44	5.00
39. Raportul dintre numărul anual de vizitatori înregistrați pe site-ul/blogul muzeului și numărul mediu de angajați este ridicat	2.60	3.71	3.52	4.00	5.00
40. Raportul dintre veniturile proprii obținute anual de muzeu și numărul mediu de angajați este ridicat	2.56	3.12	3.64	3.94	5.00
41. Numărul mediu de vizitatori înregistrat de muzeu pe un metru pătrat suprafață de expunere este ridicat	3.64	3.18	3.56	3.94	5.00
42. Raportul dintre numărul total de vizitatori unici înregistrați pe site-ul muzeului și numărul de postări/articole publicate de muzeu pe site este ridicat	2.24	3.35	3.28	3.56	5.00
43. Raportul dintre veniturile obținute de muzeu din vânzarea biletelor și numărul de obiecte expuse în muzeu este ridicat	2.56	3.06	3.20	3.33	4.00
44. Raportul dintre numărul anual de vizitatori și cheltuielile totale ale muzeului este ridicat	2.76	2.94	3.16	3.11	4.00
45. Raportul dintre numărul de obiecte expuse în muzeu și cheltuielile totale ale muzeului este ridicat	3.08	3.24	3.20	2.94	4.00

46. Ponderea veniturilor proprii în veniturile totale încasate de muzeu este ridicată	2.40	2.88	2.88	3.11	4.00
47. Viteza de rotație a stocurilor de mărfuri este ridicată	2.12	2.53	2.76	2.83	4.00
48. Principiile de sustenabilitate sunt explicate și promovate prin display-uri, expoziții și modul de utilizare al colecțiilor	2.52	2.76	3.16	2.72	4.00
49. Realizările muzeului în domeniul sustenabilității sunt făcute publice	2.60	3.00	3.44	2.94	5.00
50. Are loc compararea performanțelor muzeului în materie de sustenabilitate, cu performanțele altor muzee și organizații	2.00	3.00	3.16	2.56	4.00
51. Muzeul are fixate obiective în domeniul sustenabilității	2.52	3.41	3.64	3.22	5.00
52. Sunt adoptate măsuri pentru ca muzeul să devină sustenabil	2.88	3.53	3.64	3.33	5.00
53. Are loc evaluarea impactului proiectelor asupra mediului natural și social, în etapa de planificare a acestora	2.60	3.06	3.44	3.17	5.00
54. Personalul muzeului este instruit cu privire la problemele de mediu și practicile ecologice	2.92	3.35	3.48	3.17	4.00
55. Progresul înregistrat în raport cu obiectivele de sustenabilitate fixate este măsurat periodic	2.28	3.06	3.24	2.61	4.00



ISBN: 978-606-37-0288-4